



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Programa de comunicación interna para mejorar el clima  
organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad  
Provincial de Ferreñafe, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Ñopo Olazabal Rogger Erick (ORCID: 0000-0003-0898-5804)

**ASESORA:**

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia (ORCID: 0000-0001-6260-9960)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

Chiclayo – Perú

2020

## **Dedicatoria**

A Dios con mucho amor y gratitud.

A mis Padres, por su ejemplo y esfuerzo en mi formación como persona y profesional.

A mi esposa e hijos por su constante ánimo, fortaleza y apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

A mi amigo Humberto Acuña Peralta por motivarme a seguir estudiando y contribuir con mi formación académica profesional a nivel de posgrado.

A mis docentes, en especial a mi asesora Mg. Flor Heredia Llatas por su orientación y transmisión de conocimientos que permitieron elaborar esta investigación.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	vi
Índice de gráficos y figuras .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	12
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	12
3.2. Población muestra y muestreo .....	13
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	14
3.4. Procedimientos .....	14
3.5. Método de análisis de datos .....	14
3.6. Aspectos éticos .....	15
IV. RESULTADOS .....	16
V. DISCUSIÓN .....	21
VI. CONCLUSIONES .....	26
VII. RECOMENDACIONES .....	27
VIII. PROPUESTA .....	28
REFERENCIAS .....	33
ANEXOS .....	
Anexo 1: Matriz de Operacionalización de Variables .....	
Anexo 2: Matriz de Consistencia .....	
Anexo 3: Recolección de Datos .....	
Anexo 4: Propuesta de un Programa de Comunicación Interna para Mejorar el Clima Organizacional de los Servidores Públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020 .....	
Anexo 5: Fichas de Juicio de Expertos para Validación de Propuesta .....	
Anexo 6: Autorización de Aplicación de Investigación .....	
Anexo 7: Declaratoria de Originalidad del Autor .....	
Anexo 8: Declaratoria de Autenticidad del Asesor .....	
Anexo 9: Reporte del Turnitin .....	

Anexo 10: Acta de Sustentación de la Tesis.....	
Anexo 11: Autorización de Publicación en Repositorio Institucional.....	

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Población	13
Tabla 2. Estadísticas de las dimensiones del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.	16
Tabla 3 Estadísticas de la variable clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe	17
Tabla 4. Estadísticas de las dimensiones de la comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe	18
Tabla 5. Estadísticas de la variable comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe	19

## **Índice de gráficos y figuras**

Figura1. Diseño de triangulación concurrente	12
Figura 2. Estadísticas de las dimensiones del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.	16
Figura 3. Estadísticas de la variable clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.	17
Figura 4. Estadísticas de las dimensiones de la comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.	18
Figura 5: Estadísticas de la variable comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.	20

## RESUMEN

El estudio “Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020” tuvo como objetivo general proponer un programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020. El diseño de la investigación fue experimental de tipo proyectiva, la técnica utilizada la encuesta y como instrumento el cuestionario. La muestra tomada fue de 238 servidores públicos, obteniendo como resultado que la comunicación interna de los servidores resulta favorable al clima organizacional ubicándose en un nivel regular con el 74.1%. El 63% de los colaboradores sienten que su trabajo es valorado y recompensado lo que permite sentirse identificados con su trabajo. Los directivos tienen un adecuado plan de estrategias para mantener un clima organizacional estable y regular, donde los efectos percibidos de los directivos hacia los servidores públicos son buenos. Finalmente se concluye que el éxito de la comunicación interna en cuanto al clima organizacional se logra por capacitaciones constantes a los servidores, lo que permite cumplir con los objetivos establecidos por la organización y conlleva una mejor relación laboral.

**Palabras clave:** comunicación interna, clima organizacional, servidores públicos, Municipalidad Provincial de Ferreñafe.



## ABSTRACT

The study "Internal communication program to improve the organizational climate of public servants in the Provincial Municipality of Ferreñafe, 2020" had the general objective of proposing an internal communication program to improve the organizational climate of public servants in the Provincial Municipality of Ferreñafe, 2020. The research design was projective experimental, the technique used in the survey and the questionnaire as an instrument. The sample taken was 239 public servants, obtaining as a result that the internal communication of the servers is favorable to the organizational climate, standing at a regular level with 74.1%. 63% of employees feel that their work is valued and rewarded, allowing them to feel identified with their work. Managers have an adequate strategy plan to maintain a stable and regular organizational climate, where the perceived effects of managers on public servants are good. Finally, it is concluded that the success of internal communication in terms of the organizational climate is achieved by constant training of the servers, which allows meeting the objectives established by the organization and leads to a better working relationship.

**Keywords:** internal communication, organizational climate, public servants, Ferreñafe Provincial Municipality.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad diversas organizaciones del mundo buscan el crecimiento institucional como el de sus colaboradores, sin embargo, existen factores que lo limitan y esto se ve reflejado en su desempeño organizacional que según Brito, Prite y Cardona (2020) en su estudio en Colombia, actualmente en las organizaciones del presente país se demuestra un débil clima organizacional debido que el 42% de los colaboradores no posee un compromiso por el cumplimiento de las actividades, asimismo se expone que el 35% es por la ausencia de trabajo en equipo y una de las razones más trascendentales, según el 52% de ellos, es no percibir motivación por parte de sus jefes generando insatisfacción. En ese mismo sentido, una investigación de García, Galvis y Ortiz (2019) en Colombia sobre cómo los problemas en una organización pueden crear riesgos psicosociales entre los colaboradores, determina que hay varios momentos de estrés, así como la ausencia de compañerismo y débil trabajo en equipo lo que genera que muchos empleados deserten o no logren cumplir con las metas establecidas a consecuencia de una inadecuada gestión del talento humano identificando un episodio de riesgo organizacional

Con respeto al clima organizacional encontramos una investigación realizada en Costa Rica, donde Sagredo y Castelló (2019) menciona que uno de los problemas por la cual ocurre dicha variable es la ausencia de liderazgo y motivación por parte de los jefes debido que no hay una comunicación directa y muchas veces los colaboradores no logran entablar una relación sólida con ellos, generando descoordinación e inestabilidad. Además continuando con el análisis del problema a nivel internacional encontramos a Cardoso, Santos & Pereira (2019) donde expone una investigación en Brasil en la que señala la utilización de escala en una organización pública mencionando que uno de los principales problemas para el inadecuado clima organizacional es por ausencia de motivación hacia sus servidores, generando bajo rendimiento al momento de cumplir con sus funciones, asimismo señala que los trabajadores no crean una vinculación trabajador - empresa.

También, evaluando otros de los países latinoamericano como Ecuador encontramos un estudio realizado en una Municipalidad del Cantón Quinsaloma en el que manifiesta tener un inadecuado clima organizacional entre sus colaboradores debido a que los responsables del manejo de personal no aplican acciones que permitan motivarlos, generando un bajo rendimiento en sus funciones, sintiendo un desinterés y que además su trabajo no es reconocido por parte de sus jefes. (Ramos, Acosta, & Matínez, 2018).

Cuando nos centramos en nuestro país reconocemos que no es ajeno a dicha problemática, y se debe a que las múltiples organizaciones peruanas tienen muchas debilidades en el manejo oportuno de su recursos humano, más aún en el sector público como lo indica Álvarez (2016) en un caso en el Hospital Nacional Hipólito Unanue de Lima, en el que se describe un inoportuno ambiente de trabajo, con signos de ausencia de trabajo en equipo, ya que cada área realiza sus actividades de manera independiente generando la poca comunicación, asimismo por el desinterés en mejorar la comunicación hay malos entendidos y disconformidad en la institución. En el mismo sentido, Campos (2018) en su investigación realizada en Los Olivos – Lima, manifiesta que la institución presenta problemas de gestión del talento humano, pues en el análisis se logró determinar que el 66% se encuentra desmotivado y el 32% manifiesta que existe ausencia de compañerismo entre los mismos colaboradores. Por su parte, Pecho (2018), en la investigación aplicada en la Municipalidad Distrital de Pucusana en Lima, concluye que la presente institución tiene problemas con la alta rotación del personal, debido que el 45% de los servidores indica no estar de acuerdo con las condiciones de trabajo donde labora, muchas veces no están motivados y no tienen actividades motivadoras.

En lo que respecta a la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, entidad que brinda servicios públicos a una población de 107 mil 241 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020), hemos observado deficiencias en el aspecto comunicativo, como no considerar en la estructura orgánica de la entidad el área de comunicación, afectando la definición de su naturaleza administrativa, de apoyo o de dirección, por lo tanto tampoco se conoce el nombre exacto del área,

pues según refiere el actual encargado Lic. Cesar Mechato Imán hay documentación que la denominan área de Imagen, oficina de Imagen Institucional y oficina de Imagen Institucional y Relaciones Públicas. Otra limitación es que no se conoce si hay un jefe, encargado, subgerente u otra denominación, ni la designación con resolución o contrato de locación de servicios. Además, el área no cuenta con personal, ni presupuesto ni equipos, lo que impiden la implementación y ejecución de un plan de comunicación tanto para el público interno como externo. Los únicos canales utilizados son la red social Facebook y la página web, los cuales no son considerados como efectivos, generando entre el personal, desinformación, rumor, desconfianza, falta de empatía, identificación institucional y desmotivación.

La presente investigación se justificó porque se pretende cambiar el bajo nivel de clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, debido al inadecuado proceso de comunicación interna y múltiples barreras de comunicación, teniendo como consecuencia la mala dirección entre jefe y servidores, falta de compañerismo al momento de desarrollar sus funciones y la carencia de un trabajo en conjunto, problemática que genera malestar e incomodidad entre los colaboradores, afectando la productividad laboral.

El problema se formuló de la forma siguiente ¿Cómo será un programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020?, estableciendo como objetivo general proponer un programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020. En consecuencia, los objetivos específicos son (a) Diagnosticar el nivel de comunicación interna de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe. (b) Diagnosticar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe y (c) Diseñar un programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020. Finalmente, la hipótesis de investigación se consideró: un programa de comunicación interna mejora el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Trujillo (2017) en su tesis de maestría tuvo como objetivo determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas. La muestra fue de 7 supervisores y 115 agentes, el diseño fue no experimental de tipo correlacional, su técnica es la encuesta y su instrumento el cuestionario. Se alcanzó como resultado que el 52.1% de los colaboradores del sector de energía y minas piensa que la comunicación interna se da a veces en su empresa. Finalmente concluye que con un Pearson de 0.872 si una empresa presenta buena comunicación interna influirá de forma positiva en el clima organizacional de los colaboradores.

Ramos (2016) en su tesis de maestría tuvo como objetivo generar sentido de pertenencia y compromiso entre los servidores y funcionarios de la organización a través del liderazgo efectivo y la participación activa. La muestra fue de 141 personas, el diseño ejecutado fue no experimental, de tipo correlacional, de técnica encuesta y entrevista y su instrumento cuestionario y guía de entrevista. Se alcanzó como resultado que en esta agencia el 43% cree que los jefes continuamente solucionan los problemas utilizando la comunicación directa. Finalmente concluye que la comunicación interna se ha venido dando sin una planeación estratégica y solo respondía al cumplimiento de las necesidades como se presentaban, ignorando la retroalimentación o el feedback.

Quintana (2019) en su tesis de maestría. tuvo como objetivo proponer una estrategia de comunicación organizacional para mejorar atención en la Gerencia de Planificación y Presupuesto del referido municipio. La muestra fue de 20 trabajadores, el diseño ejecutado fue no experimental de tipo correlacional, de técnica encuesta y su instrumento el cuestionario. Se logró como resultado que el porcentaje más alto (35%) está totalmente en desacuerdo que no tienen la oportunidad de expresar sus ideas para mejoras de la empresa.

Finalmente concluye que la comunicación organizacional es deficiente y no pasar por un conducto formal, por lo que los empleados no informan de los trabajos diarios y tampoco los gerentes no aclaran los objetivos a cumplir.

Solano (2017) en su tesis de maestría tuvo como objetivo determinar relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la referida gerencia. La muestra fue de 20 colaboradores sobre las cuales se aplicó los instrumentos de evaluación. El diseño ejecutado fue no experimental, su tipo es correlacional, su técnica la encuesta y su instrumento es el cuestionario. Se obtuvo como resultado que el clima organizacional en la referida gerencia es inadecuado en un 50%. Dicho resultado se da por las deficiencias identificada en las dimensiones estructura, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales. Finalmente concluye que el clima organización suscitado en la Gerencia Territorial Huallaga Central –Juanjuí, es inadecuado en un 50%.

Gómez (2017) en su tesis de pregrado tuvo como objetivo diagnosticar la comunicación interna de la municipalidad. La muestra fue 72 colaboradores, el diseño ejecutado no experimental, de tipo descriptivo, su técnica encuesta y entrevista y su instrumento es cuestionario y guía de entrevista. La investigación accedió conocer que la participación en reuniones, charlas y eventos por parte de los colaboradores es usualmente de manera informal, pues el 62.9% de los trabajadores administrativos declararon que están en desacuerdo. Finalmente se concluye que la comunicación es deficiente y la relación comunicacional entre alta gerencia y trabajadores es mala, afectando el desempeño laboral generando un mal clima laboral.

Nomberto y Pérez (2018) en su tesis de pregrado tuvo como objetivo obtener una propuesta de un plan para optimizar la comunicación interna en dicha área, ya que se determinó que la comunicación es deficiente y la relación comunicacional entre las áreas es mala, lo que afecta el desempeño de los colaboradores y un clima inadecuado. La muestra es de 40 colaboradores de la referida gerencia, el

diseño es no experimental de tipo correlativo, su técnica es observación y encuesta y su instrumento una guía de observación y cuestionario. Se alcanzó como resultado que dicha área tiene una comunicación vertical en un 47.5%, es decir se da de los directivos hacia los colaboradores no permitiéndose una respuesta o retroalimentación. Finalmente se concluye que existen deficiencias relacionadas con la jerarquía de la comunicación y relaciones interpersonales.

Quequejana y Alipazaga (2018) en su tesis de pregrado tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del hospital. La muestra es 50 enfermeras con un diseño ejecutado no experimental, de tipo correlacional, su técnica es encuesta y su instrumento el cuestionario. El resultado obtenido precisa que la comunicación es alta, de la variación en los factores extrínsecos se explica mediante la variación de la comunicación interna. Finalmente concluye que existe relación directamente proporcional y alta entre comunicación interna y satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del servicio de nefrología.

Zapata (2016) en su tesis para obtener el grado de maestría, tuvo como objetivo determinar el clima organizacional y la relación que existe con el grado de identificación institucional entre los colaboradores del hospital para obtener una herramienta de información que permita una mejor toma de decisiones. La muestra fue de 107 empleados que pertenecen a la LOSEP y al Código del Trabajo, tanto del área administrativa como operativa. El diseño ejecuto fue no experimental de tipo correlacional, su técnica es la encuesta y su instrumento es el cuestionario. El resultado de clima organizacional de los colaboradores es regular o malo. Finalmente concluye que el clima organizacional en el 64.7 % es regular o malo.

Carrión (2018) en su tesis de maestría tuvo como objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y clima organizacional en los colaboradores de la municipalidad. La muestra fue de 30 colaboradores, el diseño ejecutado fue no experimental de tipo correlacional, la técnica fue la encuesta y el instrumento el

cuestionario. Como resultado se obtuvo que existe una relación inversa muy alta en las dimensiones de autorrealización y desarrollo personal, mostrando que los colaboradores no tienen el apoyo de sus superiores para su progreso personal y profesional. Finalmente se concluye que el clima organizacional y satisfacción laboral tiene una relación positiva moderada.

Se realizó revisión teórica de las variables comunicación interna y clima organizacional donde:

Comunicación, siendo indispensable comunicar y entender lo que se comunica, basándose en la evolución de tecnología pues surgen formas de comunicar las cuales vamos descubriendo, así como las necesidades de públicos, permitiendo relaciones recíprocas. Se puede definir como, lo que se otorga, a partir del período que son emitidos y recibidos hasta que llegan para ser reinterpretados, en un punto de la recepción (Jacobsen, y otros, 2015).

Comunicación vs información interna, diferencia entre información y comunicación se encuentra en la respuesta (*feedback*) (Fernández & Guzmán, 2016). La comunicación interna busca cambiar comportamientos, actitudes de los interlocutores y con respecto a la información se diferencian en el objetivo final ya que lo que se busca es establecer interacción de los individuos en una organización (Jiménez & Sánchez, 2013). Por otro lado, la información solo transmite datos necesarios para tomar decisiones e influir en la actitud personal de la organización para que concuerde de los objetivos de la empresa (Jocobs, Yu, & Chavez, 2016). Comunicación organizacional, implica la necesidad de comunicar en cada momento, necesitando herramientas que deben ser actualizadas constituyéndose en un gran aporte laboral (Fisico, 2016). Actualmente la comunicación se da lugar en transmisión de todo lo que ocurre en las organizaciones y a la vez el proceso de producción y consumo de información de una empresa y sus públicos (Lahap, Mahony, & Dalrymple, 2016).



Además, se puede definir en métodos y acciones a facilitar y acelerar el flujo de mensajes de miembros de organización e influenciar en aptitudes de conductas públicas e internas que ayuden a cumplir un mejor objetivo (Marshall, y otros, 2011). En el mismo sentido, comunicación gubernamental consiste en lograr mensajes con realidad de todo un gobierno, de comunicar en un proyecto en general (Nikolic, Terek, Vokonjanski, & Ivin, 2012). Pueden ser considerados: (a) Intereses instrumentales: meta que se asemeja de un canje sobre realidad material, biológica y tecnológica. (Linardi & Cortina, 2017) (b) Intereses comunicativos: metas con procesos de influencia en relación que alcanzan de manera de pensar, sentir, actuar y cambiante (Paino, Mohd, & Abd, 2015). Cuando hablamos de comunicación interna, las instituciones descubrieron que una buena comunicación interna es su principal pilar para aprovechar y mantener individuos asociados e integrados a su entidad, con un sentido de pertenencia a fin de seguir formando parte de ella, dedicándose al trabajo diario, mejorando la productividad y competitividad de la organización (Watai, y otros, 2016). También es fundamental comprender que toda necesidad de comunicación de alguna manera es complementada por los diferentes actores, proveedores empleados y familiares a su nivel de comprensión, con asunto de la certeza de las comunicaciones internas y erradicar con un plan de comunicación convincente los problemas existentes. (Velilla, 2016; Bernués, 2017). Las dimensiones de la comunicación interna son: Comunicación interna ascendente, Comunicación interna descendente y Comunicación interna horizontal (Mayorga, 2016).

Además, en la comunicación se establecen cuatro niveles de objetivos: nivel relacional que establece una concordancia fluida entre trabajadores y empleadores por canales adecuados (Welch, 2012). El nivel operativo ayuda al transporte y cambio de información en los diferentes niveles escala de la organización aprobando un manejo más rápido y entendible. (Aguirre, 2017). El nivel motivacional tiene como fin dinamizar y motivar a los colaboradores de la empresa o institución pública, creando un ambiente agradable con calidad y competitividad laboral (Coll, 2017). Y en el último nivel, el actitudinal que acepta la integración de empleados a valores de organización de miembros (Cuenca, Comunicación interna,

2017). No podemos dejar de mencionar a los públicos internos, reconociendo que tienen una importancia fundamental en una organización, los empleados con éxito de una empresa se refleja en la perspectiva interna, y finalmente se define a público como un conjunto de miembros de un grupo social de fines de trabajo, identificando públicos internos y externos (Cuenca & Verazzi, 2019).

Al efectuar la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional encontramos que también es citado como clima laboral, pero se deja en claro que tienen conceptos y significados diferentes. Uno de las definiciones halladas es que clima organizacional son los resultados percibidos de la norma explícita de los directivos (Vértice, 2018).

Además, el clima organizacional tiene factores ambientales sobre valores, creencias, actitudes y motivaciones de personas que trabajan en una organización (Akbaba & Altindag, 2016). Para desarrollar teorías de clima organizacional se ha seleccionado la hipótesis de Rensis Likert con apoyo el cual se expone posteriormente (Ali, Lei, & Wei, 2018).

**Teoría de las variables** - se establece que la conducta administrativa son condiciones donde se perciben algunos factores, también se evidencian otros componentes que intervienen en la impresión de clima organizacional (Rodríguez, 2018), asimismo establece tres tipologías de variables de características propias que contribuyen en la apreciación del clima:

Variables casuales, determinadas independientes, orientadas a indicar el sentido de organización, también comprende la estructura administrativa y organizativa de competencias, actitudes, decisiones y reglas (Boeck, Jacxsens, Mortier, & Vlerick, 2018). Variables Intermedias: miden la condición interior de empresas en aspectos de comunicación, rendimiento, motivación y de la toma de decisiones también las variables revelan que son importantes y constituyen procesos organizacionales (Ferreira, Barbará de oliveira, Yves, & Sales, 2017).

Variables finales: tiene como resultado de efecto de las variables casuales y las medias con precedencia establecen resultados de organización como niveles de costos, utilidades, productividad y calidad (Herrmann & Guenther, 2017; Polanco, 2017).

**Teoría de “X” y “Y”** – Douglas McGregor tiene dos clases los cuales son: Teoría “X”, basada en una antigua clase de coacciones de mediocridad tienen, tendencias al ocio de trabajo de forma de castigo (Díaz & Crespo, 2018; Ferreira, Barbará de oliveira, Yves, & Sales, 2017), los cuales tienen dos necesidades para la organización la mayor parte de personas se le tiene que obligar a trabajar y dirigir con sanciones para desenvolver el ahínco a la relación apropiada de los objeto, tienen relativamente ambición de calidad de las corporaciones industriales de su filosofía política y gestión (Zapata L. , 2017). Teoría “Y” considera que los dirigentes de sus dependientes encuentran en sus empleos satisfacción de lograr consecuencias deseables para la empresa debido a las organizaciones deben librar capacidades de trabajadores de esfuerzo natural físico y mental de motivaciones de un ambiente adecuado de las personas que no acepten responsabilidad de obtenerlas (Lin & Liu, 2016; Hyeung, Matusik, Kim, & Phillips, 2016). Además la **Teoría de las Dimensiones** según Pritchard y Karasick calcularon el clima organizacional en once magnitudes las cuales fueron, relaciones sociales, estatus, remuneraciones, autonomía, reflexibilidad, apoyo, estructura, centralización, motivación, conflicto, rendimiento (Rodríguez & López, 2017; Rosas & Preciado, 2017), asimismo son consideradas independientes de la teoría perceptual de clima organizacional (Nicolletti, Lutti, Souza, & Pagotto, 2019).

Cuando hablamos de los factores que determinan la definición de clima organizacional podemos identificar:

a) Ambiente físico: contexto, sonido, temperatura, etc. (Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden, & Farrell, 2017).

b) Estructurales: con disposición formal de género, tamaño y dirección de organización, etc. (Young, Awang, Dormann, & Muhamad, 2019).

c) Ambiente social: relaciones interpersonales, problemas, intercambio de información, etc. (Arriagada & Cárcamo, 2017).

d) Personales: con cualidades, aspiraciones, intereses, etc. (Marc, 2018).

e) Propias de comportamiento organizacional: se observa que existen diferentes variables asociadas al clima organizacional que contribuyen en forma directa o indirecta en el individuo de una institución u organización como Productividad en rotación, satisfacción laboral, rotación y ausentismo, etc. (Cofré, 2017; Lin & Liu, 2016).

Con respecto a los componentes del clima organizacional según refiere Litwin y Stinger son: (a) Identidad: conocer la pertenencia de la organización de un componente importante y excelente de grupo de trabajo. (b) Estructura: tiene miembros de organización con cantidad de reglas tramites y procedimientos de un ambiente de trabajo libre en la distribución de empleos de una organización. (c) Desafío: incumbe al sentimiento de miembros de la organización en desafíos que impone el trabajo y promueve la aceptación de riesgos para lograr objetivos propuesto. (d) Cooperación: tiene sentimientos de la empresa sobre la presencia de un espíritu que ayuda a los superiores y a los servidores de la organización. (e) Responsabilidad: es el sentimiento de la organización de autonomía de decisiones relacionadas a trabajo, se valora que reciben de tipo general y no estrecha. (f) Conflictos: aceptan las opiniones de discrepantes y enfrentan problemas que surgen dentro de una empresa en problemas efectivos que ayudan a un mejor desempeño. (g) Relaciones: consiste en un enfoque de empleados de la empresa acerca de un ambiente agradable de buenas relaciones dentro de la organización. (h) Recompensa: percepción de miembros sobre la educación recibida en el trabajo en medida de organización. (i) Estándares: apreciación de miembros junta del énfasis de las organizaciones de normas de rendimiento (Corredor et al., 2016).

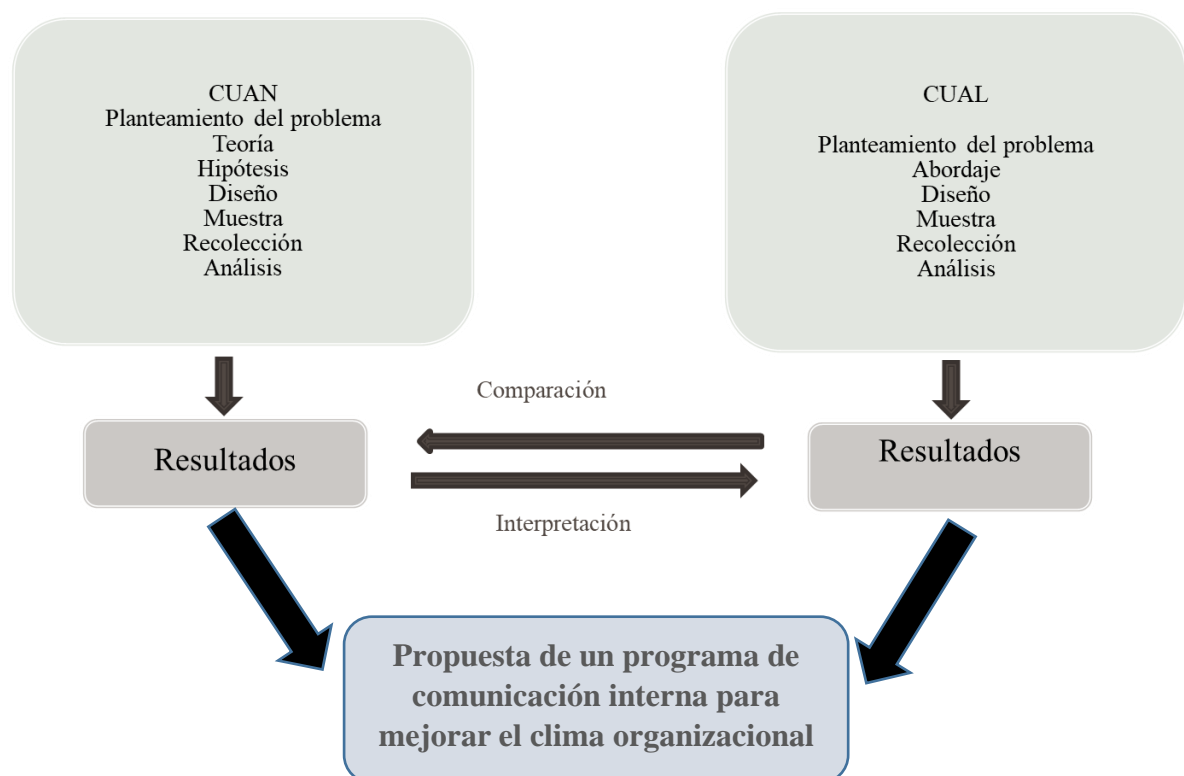
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo **proyectiva** según Hurtado (2015) porque se realizó un diagnóstico sobre la comunicación interna a partir de un cuestionario, luego se evalúa el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe y, además, se propone un programa de comunicación interna.

Finalmente, se realizó en enfoque mixto con un diseño de triangulación concurrente según Hernández y Mendoza (2018), con los siguientes pasos: (a) determina el nivel de comunicación interna. (b) se diagnostica el clima organizacional. (c) diseño el programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Figura 1. Diseño de triangulación concurrente



### 3.2. Población muestra y muestreo

La población fue determinada por el total de 238 servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020.

**Tabla 1**

Población

Empleados Nombrados	75
Empleados Designados	9
Empleados Contratados Permanentes	4
CAS Directivo	8
CAS	12
Obreros Permanentes	75
Empleados Repuestos Judicialmente	31
Obreros Repuestos Judicialmente	22
Obreros Contratados	2

Sin embargo, la **muestra** fue calculada por el muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

**Dónde:**

z= 1.96

N= 238

p=0.5

q=0.5

e=0.05

n=212

La **muestra** fue de 213 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

### 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Técnicas:** la encuesta permitió al investigador medir la comunicación interna y el clima organizacional con un cuestionario (Bernal, 2013).

**Instrumento:** el cuestionario es un instrumento que permitió al investigador medir las variables (Bernal, 2013). El cuestionario comunicación interna tiene 3 dimensiones con un total de 15 preguntas (Mayorga, 2016). Asimismo, para el instrumento de clima organizacional se utilizó un cuestionario con 4 dimensiones y 42 preguntas evaluadas con escala de Likert.

### 3.4. Procedimientos

Se solicitó el permiso de aplicación del estudio a la Municipalidad Provincial de Ferreñafe dirigido al alcalde como titular de la entidad, seguido se aplicó el diagnóstico con el instrumento vía correo electrónico institucional proporcionado por el área de Recursos Humanos, teniendo en cuenta el actual contexto de la emergencia sanitaria por la pandemia COVID19. Luego se diseñó el programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

### 3.5. Método de análisis de datos

Los datos fueron recopilados de los cuestionarios y analizados con el software especializados SPSS 24, luego las tablas fueron adecuadas en el programa de office Excel. Finalmente, se logró resultados usando los estadísticos:

(a) **Media aritmética.** Es la medida promedio de los resultados (Blasco & Vegas, 2018).

(b) **Moda.** Dato que se repite más (Blasco & Vegas, 2018).

(c) **Porcentaje:** Cantidad proporcional (Blasco & Vegas, 2018).

### 3.6. Aspectos éticos

Todos los aspectos éticos respecto a los usuarios fueron aplicados conforme al siguiente detalle:

(a) **Voluntariedad.** – Consentimiento válido (Universidad de Mayor de San Marcos, 2018).

(b) **Comprensión.** – La comprensión de la información es importante (Universidad de Mayor de San Marcos, 2018).

(c) **Confiabilidad.** – El estudio es confiable porque los instrumentos pertenecen a instituciones de confianza internacional, asimismo se evidencia estadísticas de fiabilidad con alfa de Cronbach de 0,874 para el instrumento de comunicación interna y 0.842 para el instrumento de comunicación interna según los autores (Hernández & Mendoza, 2018).



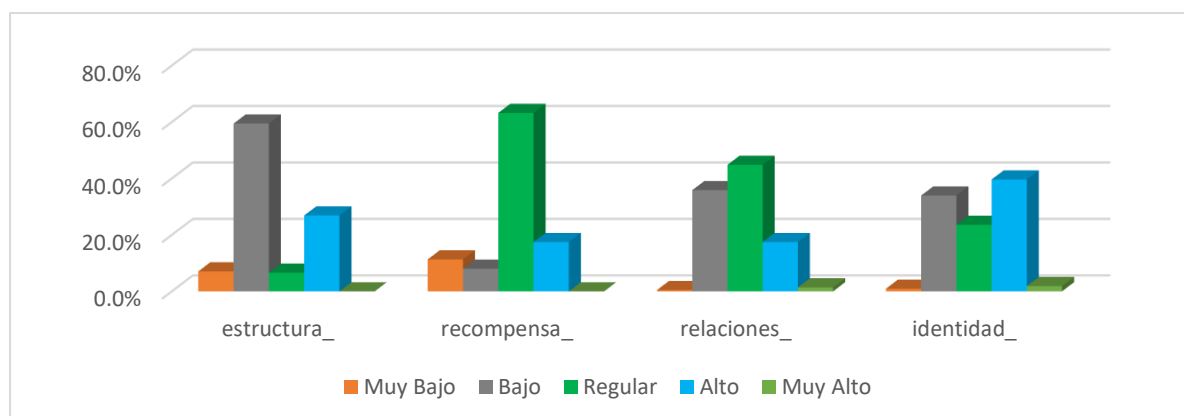
## IV.RESULTADOS

**Tabla 2.**

*Estadísticas de las dimensiones del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.*

Dimensiones	Muy Bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy Alto	
Estructura	15	7.1%	126	59.4%	14	6.6%	57	26.9%	0	0.0%
Recompensa	24	11.3%	17	8.0%	134	63.2%	37	17.5%	0	0.0%
Relaciones	1	.5%	76	35.8%	95	44.8%	37	17.5%	3	1.4%
Identidad	2	.9%	72	34.0%	50	23.6%	84	39.6%	4	1.9%

*Fuente:* Elaboración propia.



**Figura 2.** Estadísticas de las dimensiones del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Los servidores públicos de la entidad municipal no siguen un esquema de trabajo en un 59% siendo esto un nivel bajo, los colaboradores sienten su trabajo valorado y recompensado en un nivel regular con un 63.2, a la vez, hay relación laboral regular entre colaboradores en un 44.8%, es por ello que más del 50% no se sienten identificados con sus labores siendo así un nivel bajo y regular.

El sistema que se utiliza en la comuna por parte de los superiores hacia los servidores tiene resultados desfavorables, teniendo un clima organizacional regular, en donde los servidores no tienen un orden establecido de trabajo, identificándose con ello una relación regular entre compañeros de labores y no sienten su trabajo recompensado.

**Tabla 3.**

*Estadísticas de la variable clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.*

Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Clima Organizacional	Muy Bajo	0	0.0%
	Bajo	28	13.2%
	Regular	157	74.1%
	Alto	25	11.8%
	Muy Alto	2	.9%

*Fuente:* Elaboración propia.

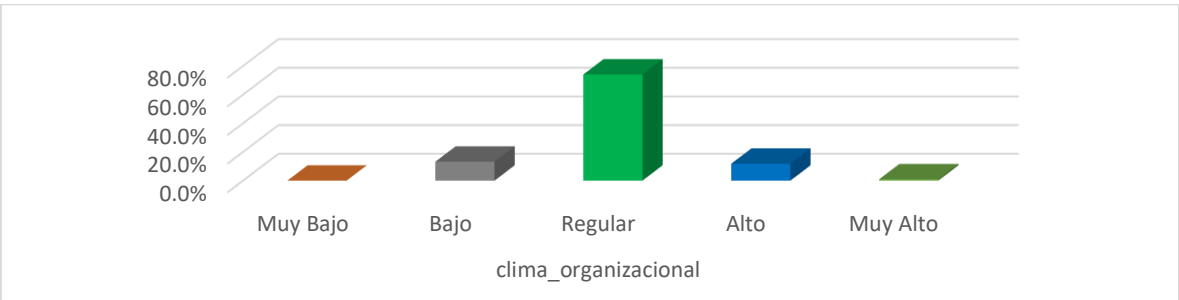


Figura 3. Estadísticas de la variable clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

El clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe se encuentra en un nivel regular con un 74.1 %.

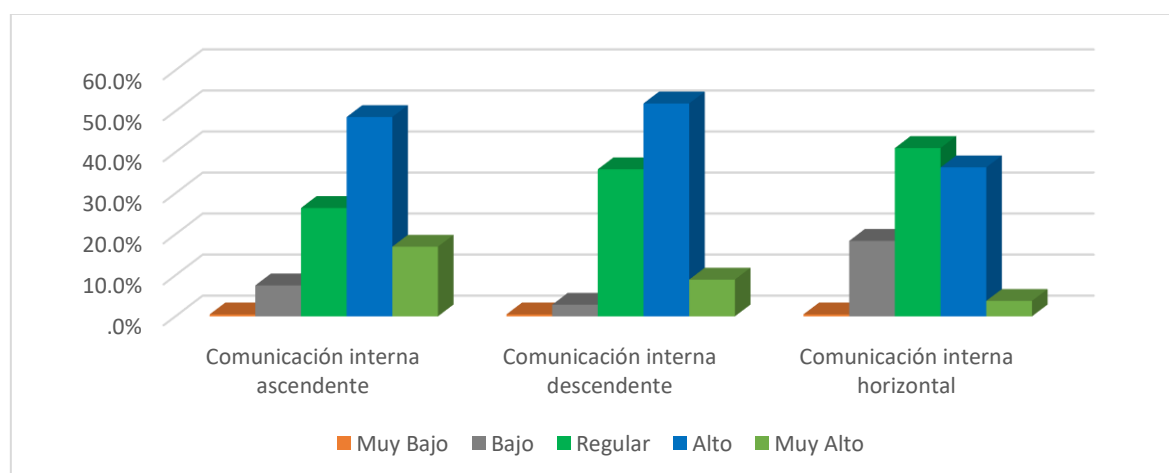
En la municipalidad los superiores requieren estrategias para mantener un clima organizacional estable y adecuado no solo en su área sino entre las diferentes áreas, permitiendo lograr buenos efectos en los trabajadores.

**Tabla 4.**

*Estadísticas de las dimensiones de la comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.*

Dimensiones	Muy Bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy Alto	
Comunicación interna ascendente	1	.5%	16	7.5%	56	26.4%	103	48.6%	36	17.0%
Comunicación interna descendente	1	.5%	6	2.8%	76	35.8%	110	51.9%	19	9.0%
Comunicación interna horizontal	1	.5%	39	18.4%	87	41.0%	77	36.3%	8	3.8%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 4.* Estadísticas de las dimensiones de la comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

En la municipalidad los trabajadores se muestran comunicativos con sus superiores en un 48.6% llegando así a un nivel alto de comunicación interna ascendente, de igual manera los superiores se tornan comunicativos con sus colaboradores en 51.9% estando la comunicación interna descendente en un nivel alto. Finalmente se muestra que las comunicaciones horizontales se encuentran en un nivel regular y bajo en más del 50% de los colaboradores.

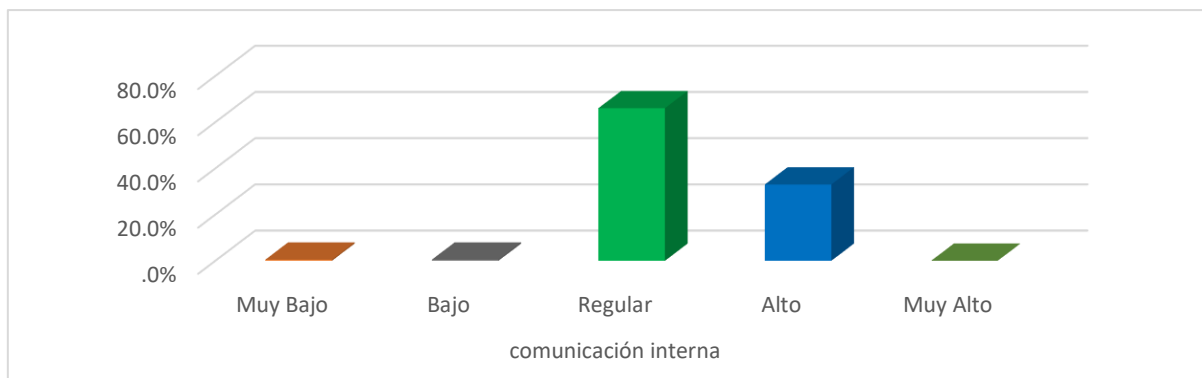
Además, existe una comunicación interna positiva entre trabajadores y sus superiores por los nuevos lineamientos y políticas, llegando a tener ideas claras en cuanto a soluciones y propuestas que se necesiten, sin embargo, a nivel operacional no toman decisiones y las áreas siguen divididas al momento de dar soluciones concretas al usuario, registrándose una necesidad de cambio mayor entre ellos.

**Tabla 5.**

*Estadísticas de la variable comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.*

Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje
comunicación interna	Muy Bajo	1	.5%
	Bajo	1	.5%
	Regular	140	66.0%
	Alto	70	33.0%
	Muy Alto	0	0.0%

*Fuente:* Elaboración propia.



*Figura 5:* Estadísticas de la variable comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Se demuestra que la comunicación interna de los servidores públicos de la comuna provincial está en un nivel regular con un 66%. Los directivos se enfocan en cambiar los comportamientos y actitudes de los servidores públicos entre áreas diferentes con el objetivo de tener una buena interacción y llegar a cumplir los objetivos institucionales.

## **V. DISCUSIÓN**

En la Municipalidad Provincial de Ferreñafe el programa utilizado para mejorar el clima organizacional a través de la comunicación interna de los servidores podrá lograr que los subordinados ejecuten un orden establecido de trabajo y a la vez se identifican con ello, asimismo tienen una buena relación entre compañeros de labores y sienten su trabajo remunerado adecuado.

Existe diferencia con lo precisado por Trujillo quien refiere que el 51% de los colaboradores piensa que no existe comunicación interna fluida en la organización y solo el 0.9 % cree que una excelente comunicación interna influye de manera positiva en el clima organizacional. Por su parte, Solano informa que el clima organizacional es inadecuado con un 50% y responde a la identificación de deficiencias en las dimensiones de estructura, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales.

De igual forma, Quequejana y Alipazaga indica que la comunicación es alta, la variación de los factores extrínsecos se conoce por la variación de la comunicación interna, existiendo relación directa y alta entre comunicación interna y satisfacción laboral. De la misma manera, Zapata precisa que el clima organizacional entre los colaboradores es regular con un 64.7%.

Asimismo, esto fue evaluado de acuerdo a lo establecido por Litwin y Stinger mediante los siguientes componentes: (a) Identidad: conocer la pertenencia de la organización de un componente importante y excelente de grupo de trabajo (Corredor et al., 2016).

(b) Estructura: tiene miembros de organización con cantidad de reglas tramites y procedimientos de un ambiente de trabajo libre en la distribución de empleos de una organización (Corredor et al., 2016).

(c) Desafío: incumbe al sentimiento de miembros de la organización en desafíos que impone el trabajo y promueve la aceptación de riesgos para lograr objetivos propuesto (Corredor et al., 2016).

(d) Cooperación: tiene sentimientos de la empresa sobre la presencia de un espíritu que ayuda a los superiores y a los servidores de la organización (Corredor et al., 2016).

(e) Responsabilidad: es el sentimiento de la organización de autonomía de decisiones relacionadas a trabajo, se valora que reciben de tipo general y no estrecha (Corredor et al., 2016).

(f) Conflictos: aceptan las opiniones de discrepantes y enfrentan problemas que surgen dentro de una empresa en problemas efectivos que ayudan a un mejor desempeño (Corredor et al., 2016).

(g) Relaciones: consiste en un enfoque de empleados de la empresa acerca de un ambiente agradable de buenas relaciones dentro de la organización (Corredor et al., 2016).

(h) Recompensa: percepción de miembros sobre la educación recibida en el trabajo en medida de organización (Corredor et al., 2016).

(i) Estándares: apreciación de miembros junta del énfasis de las organizaciones de normas de rendimiento (Corredor et al., 2016).

Además, es necesario entender que el clima organizacional tiene factores ambientales sobre valores, creencias, actitudes y motivaciones de personas que trabajan en una organización (Akbaba & Altindag, 2016).

Por otro lado, para la organización la mayor parte de personas se le tiene que obligar a trabajar y dirigir con sanciones para desenvolver el ahínco a la relación apropiada de los objetos, tienen relativamente ambición de calidad de las corporaciones industriales de su filosofía política y gestión (Zapata L. , 2017).

La comunicación interna de los servidores públicos y sus superiores en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe se identifica como positiva, lo cual permite el intercambio de ideas y propuestas de solución a los problemas, teniendo buenos comentarios de ambas partes. También influye la capacitación permanente a los servidores que ayuda a mejorar la relación y el ambiente laboral sin embargo podría ser mucho mejor. En el comparativo, Quintana señaló que el porcentaje más alto de los colaboradores expresa que no tienen oportunidad de expresar sus ideas para bien de la empresa, teniendo como resultado una comunicación organizacional deficiente e informal, donde nadie informa sobre los trabajos que realiza o no se aclaran los objetivos trazados. En esta misma línea de estudio Gómez expone que las reuniones, charlas y eventos dirigida a los empleados se efectúa de forma informal y queda demostrado al inferir que el 62% de ellos está en desacuerdo con esta modalidad, con una comunicación deficiente y una relación de la comunicación entre directivos y servidores mala, afectando considerablemente el desempeño y clima laboral.



El éxito del programa de la comunicación para mejorar el clima laboral de los servidores públicos se basa en las medidas que toman los directivos para cambiar los comportamientos y actitudes de los servidores públicos a fin de cumplir con los objetivos establecidos, teniendo resultados positivos, llegando la comunicación interna en un 62%. Caso contrario demostró Ramos en su estudio ya que los servidores consideran que sus jefes solucionan los conflictos con la comunicación directa y solo el 43% considera que se utiliza la comunicación y a la vez señalan la falta de planes estratégicos para mejorarla ignorando el feedback.

Asimismo, Nomberto y Pérez muestra que la comunicación vertical es de 47.5% donde la comunicación de los directivos a los colaboradores no tiene buena respuesta demostrado la deficiencia en la jerarquía de la comunicación y relaciones interpersonales. Mientras Carrión indicó que existe relación inversa en las dimensiones de autorrealización y desarrollo personal, los servidores no tienen el apoyo de sus superiores para el progreso personal y profesional de esta forma el clima organizacional y satisfacción laboral están en un nivel moderado.

Cuando hablamos de comunicación interna, las instituciones descubrieron que una buena comunicación interna es su principal pilar para aprovechar y mantener individuos asociados e integrados a su entidad, con un sentido de pertenencia a fin de seguir formando parte de ella, dedicándose al trabajo diario, mejorando la productividad y competitividad de la organización (Watai, y otros, 2016).

También es fundamental comprender que toda necesidad de comunicación de alguna manera es complementada por los diferentes actores, proveedores empleados y familiares a su nivel de comprensión, con asunto de la certeza de las comunicaciones internas y erradicar con un plan de comunicación convincente los problemas existentes. (Velilla, 2016; Bernués, 2017).

Además, se considera que los dirigentes de sus dependientes encuentran en sus empleos satisfacción de lograr consecuencias deseables para la empresa debido a las organizaciones deben librar capacidades de trabajadores de esfuerzo natural físico y mental de motivaciones de un ambiente adecuado de las personas que no acepten responsabilidad de obtenerlas (Lin & Liu, 2016; Hyeung, Matusik, Kim, & Phillips, 2016).

## **VI.CONCLUSIONES**

1. En la Municipalidad Provincial de Ferreñafe el programa utilizado para mejorar el clima organizacional a través de la comunicación interna de los servidores públicos tiene resultados favorables, pero podría ser óptimo de implementar acciones de comunicación más estratégica. El clima organizacional registra un nivel regular y se observó que los servidores cumplen una estructura en el trabajo, se identifican con él, mantienen buenas relaciones entre compañeros y perciben una remuneración adecuada.
2. La comunicación interna de los servidores públicos con sus superiores en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe se torna de manera positiva a pesar que no se efectúa de manera formal. Existen ideas claras en cuanto a soluciones y propuestas que se necesiten, logrando buenos comentarios de ambas partes. Además, se concluye que las capacitaciones constantes a los servidores públicos ayudan a mejorar la relación y el ambiente laboral.
3. El éxito del programa de la comunicación organizacional para optimizar el clima laboral de los servidores se basa en las medidas que toman los directivos para cambiar los comportamientos y actitudes de los servidores para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda fomentar la comunicación interna ordenada y eficaz para un óptimo clima organizacional, por lo mismo, es importante diseñar estrategias nuevas para desarrollar una comunicación organizacional eficiente con el fin de cumplir con las principales funciones las cuales son: generar identificación con la organización por parte del trabajador y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
2. Se recomienda promover los espacios de diálogo que permita a los colaboradores exponer sus inquietudes, opiniones, y propuestas a sus superiores, con el fin de permitir el desarrollo de la comunicación institucional priorizando la atención por encima de la orden y de esta manera promover el rendimiento en sus tareas.
3. Se recomienda implementar un fortalecimiento continuo de la comunicación interna y sus herramientas con el fin de mejorar el sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores, con el objetivo que las actividades y funciones que realizan no dependa de quien sea el superior sino más por el compromiso institucional ante una eventual crisis interna.

## **VIII. PROPUESTA**

### **Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020**

- **Objetivo General**

- Mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020

- **Objetivos Específicos**

- Implementar las estrategias que nos ayuden a optimizar al máximo el potencial de los servidores públicos.
- Ampliar el perfil profesional fortaleciendo sus habilidades para manejo de conflictos mediante técnicas y estrategias para intervenir de manera más eficaz y creativa en la solución de los problemas.
- Promover la mejora del clima y productividad laboral.
- Disminuir los factores de insatisfacción entre los colaboradores.
- Motivar un ambiente de confianza y comunicación.
- Promover que los servidores públicos se sientan motivados y así realicen sus tareas en un buen ambiente de trabajo para garantizar buenos resultados en la municipalidad.
- Conocer las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo.

## Plan de capacitación

### a. Contenidos o Temas del Programa

Tema	Tiempo
Conocer el nivel de información general	1hora 30min
Conocer sobre las condiciones de trabajo	1hora 30min
Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias de comunicación interna municipal	1hora 30min
Uso de los medios de comunicación interna	1hora 30min
Buena práctica de comunicación interna verbal	1hora 30min
Relaciones humanas	1hora 30min
Trabajo en equipo	1hora 30min
Terapia grupal para manejar el estrés laboral y canales de comunicación interna	1hora 30min
Fortalecer las relaciones para promover una cultura organizativa	1hora 30min
Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones	11hora 30min
<b>Total: 10 talleres de aprendizaje</b>	<b>15 horas</b>

## **b. Metodología**

La metodología seleccionada a llevar a cabo es la de Taller. La realización de un taller radica en la reunión de un grupo de personas que desarrolla funciones comunes o similares, para estudiar y analizar problemas y producir soluciones en conjunto.

Las ventajas del taller se centran en las de desarrollar la comunicación interna, ayudando en el clima organizacional y la habilidad mental para comprender procesos. De tal forma el taller estimula el trabajo en equipo, cooperativo, ejercita la actividad creadora y la iniciativa. Dependerá mucho del contexto actual que atraviesa nuestro país por la pandemia para adaptar la modalidad del taller de presencial a virtual.

En ese contexto, un taller debe ser:

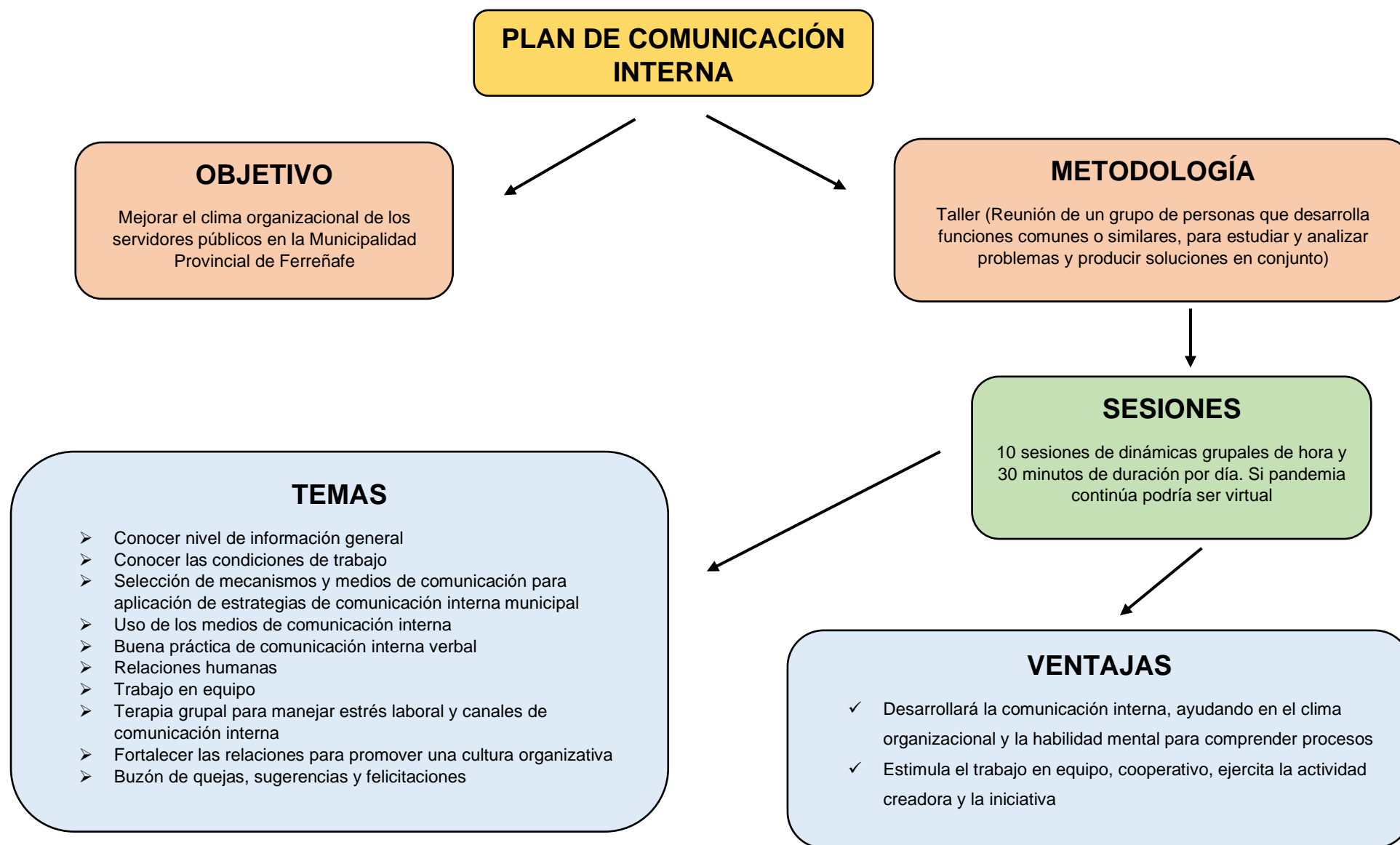
- Activo: todos los servidores públicos deben participar en las discusiones y toma de decisiones.
- Crítico: todos los temas son abordados y analizados de forma constructiva bajo los diferentes puntos de vista de los participantes.
- Organizado: debe obedecer a reglas y secuencias previamente pactadas.
- Creativo: debe propiciar la creación de conceptos innovadores, combinándolos y complementándolos con ideas o asociaciones nuevas.
- Equitativo: todos los participantes deben tener las mismas posibilidades de participar y todos los aportes deben ser con el mismo valor considerados.
- Preciso: definiendo y aclarando los términos, para adoptar resultados en común.
- Legitimado: busca el planteamiento de acuerdos con los cuales se puedan identificar todos los participantes.

Para el desarrollo del presente programa se proponen diez sesiones de dinámicas grupales que tendrán una duración de una hora y media cada una. Se desarrollarían diariamente o en virtud a lo que la oficina de Talento Humano y de Personal considere. Los talleres serán distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Sesión 1 “Conocer el nivel de información general”.
- ✓ Sesión 2 “Conocer sobre las condiciones de trabajo”.
- ✓ Sesión 3 “Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias de comunicación interna municipal”.
- ✓ Sesión 4 “Uso de los medios de comunicación interna”.
- ✓ Sesión 5 “Buena práctica de comunicación interna verbal”.
- ✓ Sesión 6 “Relaciones humanas”.
- ✓ Sesión 7 “Trabajo en equipo”.
- ✓ Sesión 8 “Terapia grupal para manejar el estrés laboral y canales de comunicación interna”.
- ✓ Sesión 9 “Fortalecer las relaciones para promover una cultura organizativa”.
- ✓ Sesión 10 “Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones”.



### C. Resumen gráfico de la propuesta



## REFERENCIAS

- Aguirre, D. (2017). *Comunicación interna sin fronteras*. Santiago de Chile: Ril Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=sQEgyQEACAAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiRoY-dxpvpAhVGHrkGHZCJDz44PBD0ATAlegQIARA2>
- Akbaba, O., & Altindag, E. (2016). The Effects of Reengineering, Organizational Climate and Psychological Capital on the Firm Performance. [Los efectos de la reingeniería, el clima organizacional y el capital psicológico en el desempeño de la empresa]. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.038>
- Ali, M., Lei, S., & Wei, L.-Y. (2018). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. [El papel mediador del clima de relaciones con los empleados en la relación entre gestión de recursos humanos estratégica y desempeño organizacional en bancos chinos]. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.003>
- Álvarez, D. (2016). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en el departamento de cirugía general del Hospital Nacional Hipólito Unanue, el Agustino*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Perú). Recuperado de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_991f2d025bb9aaf61dd31cbe9fca3deb/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_991f2d025bb9aaf61dd31cbe9fca3deb/Details)
- Arriagada, L., & Cárcamo, F. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional*. Chile: Universidad de Concepción. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=VMIHvgEACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiX3vOqyJvpAhU1CrkGHRI1AI84KBD0ATADegQIARAS>
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3 ed.). Colombia: Pearson Educación.

- Bernués, J. (2017). Communication as an Element of Knowledge for the Company's Human Resources. [La comunicación como elemento de conocimiento para los recursos humanos de la empresa]. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237. doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042817302410>
- Blasco, M., & Vegas, J. (2018). *Metodología de investigación en ciencias sociales*. España: Sotecza. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=7yrgxQEACAAJ&dq=%22metodologia+de+investigaci%C3%B3n%22+2018&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSrO23gdXpAhUIGbkGHdGFCmQQ6AEIWTAG>
- Boeck, E., Jacxsens, L., Mortier, A., & Vlerick, P. (2018). Quantitative study of food safety climate in Belgian food processing companies in view of their organizational characteristics [Estudio cuantitativo del clima de seguridad alimentaria en las empresas belgas de procesamiento de alimentos en vista de sus características organizativas]. *Food Control*, 88. doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2017.12.037>
- Brito, C., Prite, R., & Cardona, D. (2020). Organizational climate and its influence on the performance of employees in a service company. *Información tecnológica*. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000100141&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000100141&script=sci_arttext)
- Campos, N. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la empresa Molinos Calcareos - Los Olivos 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo. Perú). Recuperado de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_33f781ca31503517131ff9487df1abc4/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_33f781ca31503517131ff9487df1abc4/Details)
- Cardoso, T., Santos, M., Pereira, L., Kaipper, B., & Murce, P. (2019). Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. [Construcción de una escala climática organizacional para una organización pública]. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572019000300010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000300010)

- Carrión, B. (2018). *Relacion entre clima organizacional y satisfaccion laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña. Región Lambayeque año 2018*. (Tesis de Magister, Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo. Perú). Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/7754/BC-2640%20CARRION%20COLCHADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cofré, R. (2017). *Análisis de clima organizacional en el departamento de finanzas de la VIII zona de carabineros de Chile región del bio bío*. Chile: Universidad de Concepción. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=E1clvgEACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjyKWzy5vpAhV\\_H7kGHYE2DSU4ZBDoATACegQIARAQ](https://books.google.com.pe/books?id=E1clvgEACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjyKWzy5vpAhV_H7kGHYE2DSU4ZBDoATACegQIARAQ)
- Coll, P. (2017). *Gestión de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=j6YwygEACAAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiRoY-dxpvpAhVGHRkGHZCJDz44PBD0ATADegQIARAW>
- Corredor, A., Álvarez, B., Ecgeverri, C., Gallo, C., Restrepo, D., Gallego, D., . . . Guzmán, W. (2016). *Pymes: Gestión y clima organizacional*. Colombia: Corporación Universitaria Americana. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=SWBgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi9uoHBx5vpAhWzBtQKHfVUDSkQ6AEIWjAl#v=onepage&q&f=false>
- Cuenca, J. (2017). *Comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=1-UaygEACAAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj2naP8xZvpAhUoGbkGHdXPDI04HhDoATAEegQIARAg>
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado

de<https://books.google.com.pe/books?id=mxSzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi1kqPKxZvpAhVtHrkGHTGGACsQ6AEITjAG#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna&f=true>

Díaz, B., & Crespo, K. (2018). *Propuesta de mejora del proceso de clima organizacional en el instituto nacional de formación y capacitación de magisterio(INAFOCAM)*. Santo Domingo: Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio. Recuperado de[https://books.google.com.pe/books?id=p4JKzQEACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9ZaNyZvpAhVqHLkGHS6SC\\_k4MhDoATAEegQIARAa](https://books.google.com.pe/books?id=p4JKzQEACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9ZaNyZvpAhVqHLkGHS6SC_k4MhDoATAEegQIARAa)

Fernández, B., & Guzmán, N. (2016). *Propuesta de un sistema comunicación interna para la tesorería nacional de la república Dominicana*. Republica dominicana: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Recuperado de<https://books.google.com.pe/books?id=ZsNKzQEACAAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj61KqxxpvpAhVIK7kGHWS7BPA4RhDoATAHegQIARA4>

Ferreira, M., Barbará de oliveira, S., Yves, A., & Sales, M. (2017). Improvement of Processes in Managing the Organizational Climate and Work-Related Quality of Life in a Public-Sector Research Company . [Mejora de procesos en la gestión del clima organizacional y la calidad de vida relacionada con el trabajo en una empresa de investigación del sector público]. *Procedia Computer Science*, 121. doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917322573>

Fisico, M. (2016). *Economía de la empresa 2 bachillerato (LOMCE) 2016*. Madrid: Editorial Editex. Recuperado de<https://books.google.com.pe/books?id=8qEeDAAAQBAJ&pg=PA271&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+a%C3%B1o+2016&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwj9h5Dyy5vpAhV4ILkGHbegBm4Q6AEITDAF#v=onepage&q&f=false

- García, S., Galvis, Y., & Ortiz, J. (2019). Relación entre clima organizacional y riesgo psicosocial intralaboral de una empresa de transporte en Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*. Recuperado de <http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/223/277>
- Gómez , M. (2017). *Diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Santa-2016*. (Tesis de pregrado, Universidad nacional del Santa. Perú). Recuperado de <http://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/UNS/3086/47081.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. Recuperado de [http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92\\_95.pdf](http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf)
- Herrmann, J., & Guenther, E. (2017). Exploring a scale of organizational barriers for enterprises' climate change adaptation strategies. [Explorando una escala de barreras organizacionales para las estrategias de adaptación al cambio climático de las empresas]. *Journal of Cleaner Production*, 160. doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617304432>
- Hurtado, J. (2015). *El proyecto de investigación- comprensión holística de la metodología y la investigación*. Venezuela: Editorial Quiron Sypal. Recuperado de [https://articulo.mercadolibre.com.ve/MLV-461876551-el-proyecto-de-investigacion-hurtado-2015-metodologia-\\_JM?quantity=1](https://articulo.mercadolibre.com.ve/MLV-461876551-el-proyecto-de-investigacion-hurtado-2015-metodologia-_JM?quantity=1)
- Hyeung, J., Matusik, J., Kim, T.-Y., & Phillips, M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. [Efectos interactivos de múltiples climas organizacionales en el comportamiento innovador de los empleados en empresas emprendedoras: una investigación a nivel

transversal]. *Journal of Business Venturing*, 31(6).  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.08.002>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Perú: Proyecciones de Población, Según Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2020*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1715/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/Libro.pdf)

Jacobsen, L., Grunert, K., Alsted, H., Steenbekkers, B., Dekker, M., & Lahteenmaki, D. (2015). Improving internal communication between marketing and technology functions for successful new food product development. [Mejorar la comunicación interna entre las funciones de marketing y tecnología para el desarrollo exitoso de nuevos productos alimenticios]. *Trends in Food Science & Technology*, 37(2).  
doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924224414000636>

Jiménez, D., & Sánchez, M. (2013). Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology. [Fomentar la capacidad de absorción del conocimiento del mercado de los empleados a través de la comunicación interna unificada y la tecnología de información integrada]. *Information & Management*, 50.  
doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720613000025>

Jacobs, M., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. [El efecto de la comunicación interna y la satisfacción de los empleados en la integración de la cadena de suministro]. *International Journal of Production Economics*, 171. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2014.03.005>

Lahap, J., Mahony, B., & Dalrymple, J. (2016). The Importance of Communication in Improving Service Delivery and Service Quality in the Malaysian Hotel Industry. [La importancia de la comunicación para mejorar la prestación del servicio y la calidad del servicio en la industria hotelera de Malasia]. *Procedia*

- *Social and Behavioral Sciences*, 224.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.446>

Lin, Y.-T., & Liu, N.-C. (2016). High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. [Sistemas de trabajo de alto rendimiento y rendimiento del servicio organizacional: los roles de diferentes climas organizacionales]. *International Journal of Hospitality Management*, 55.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.005>

Linardi, A., & Cortina, M. (2017). *Marketing para recursos humanos: comunicaciones internas para la marca empleador*. Buenos Aires: Editorial Granica. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=hTYkDwAAQBAJ&pg=PT142&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+a%C3%B1o+2016&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjqqdrQzJvpAhWBK7kGHadKArw4ChDoATA CegQIARAR#v=onepage&q&f=false>

Marc, J. (2018). *A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para sua elaboracao, aplicacao e análise*. Brasil: Simplissimo Livros Ltda. Recuperado de [https://play.google.com/store/books/details?id=HaADwAAQBAJ&rdid=book--HaADwAAQBAJ&rdot=1&source=gbs\\_vpt\\_read&pcampaignid=books\\_booksearch\\_viewport](https://play.google.com/store/books/details?id=HaADwAAQBAJ&rdid=book--HaADwAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport)

Marshall, S., Adams, T., Fischer, M., Mould, K., Shafiq, M., Tse, C., . . . Santen, S. (2011). 227 Communication Breakdown: Perceptions of the Patient Handover Process between Emergency Medicine and Internal Medicine. [Desglose de la comunicación: percepciones del proceso de transferencia de pacientes entre la medicina de emergencia y la medicina interna]. *Annals of Emergency Medicine*, 58(4).  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.annemergmed.2011.06.256>

Mayorga, E. (2016). Diagnóstico de Comunicación Interna en el área Administrativa y Personal de Oficina de la Asociación Peruana Central 2016. (Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión. Perú). Obtenido de



[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/369/Elizabeth\\_Tesis\\_bachiller\\_2016\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/369/Elizabeth_Tesis_bachiller_2016_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Nicolletti, M., Lutti, N., Souza, R., & Pagotto, L. (2019). Social and organizational learning in the adaptation to the process of climate change: The case of a Brazilian thermoplastic resins and petrochemical company. [Aprendizaje social y organizacional en la adaptación al proceso de cambio climático: el caso de una empresa brasileña de resinas termoplásticas y petroquímicas]. *Journal of Cleaner Production*, 226. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.058>
- Nikolic, M., Terek, E., Vokonjanski, J., & Ivin, D. (2012). The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies. [El impacto de la comunicación interna sobre los efectos estratégicos y económicos en las empresas serbias]. *Public Relations Review*, 38(2). doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.014>
- Nomberto, P. (2018). *Propuesta de un plan de la comunicación para mejorar la comunicación interna de la gerencia de desarrollo económico local de la municipalidad provincial de Trujillo, 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad nacional de Trujillo, Perú). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10331/NOMBERTO%20VERA-PEREZ%20CALDERON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacheco, J. (2018). *Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de la empresa fabricación de ollas de metal SAC*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú). Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1717/1/TL\\_PachecoTorresJair.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1717/1/TL_PachecoTorresJair.pdf)
- Paino, H., Mohd, F., & Abd, F. (2015). The Influence of External Auditor's Working Style, Communication Barriers and Enterprise Risk Management toward Reliance on Internal Auditor's Work. [La influencia del estilo de trabajo del auditor externo, las barreras de comunicación y la gestión de riesgos empresariales hacia la dependencia del trabajo del auditor interno]. *Procedia*

*Economics and Finance*, 28. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01094-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01094-1)

- Pecho, L. (2018). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucusana*. (Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo. Perú). Recuperado de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_daeb1699fb903d5db7bfa2081e23b6bf/Cite](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_daeb1699fb903d5db7bfa2081e23b6bf/Cite)
- Polanco, Y. (2017). *Análisis del clima organizacional según la teoría de Rensis Likert, de las tiendas El Bombazo*. Republica Dominicana: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=xMVHuWEACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9ZaNyZvpAhVqHLkGHS6SC\\_k4MhDoATAFegQIARAg](https://books.google.com.pe/books?id=xMVHuWEACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9ZaNyZvpAhVqHLkGHS6SC_k4MhDoATAFegQIARAg)
- Quequejana, C., & Alipazaga, R. (2018). *Relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del servicio de nefrología del hospital Edgardo Rebagliati Martins, 2017*. (Tesis de Pregrado, Universidad Norbert Wiener. Perú). Recuperado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1523/TITULO%20-%20Quequejana%20Iquise%2C%20Carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quintana, R. (2019). *Estrategia de comunicación organizacional para la gerencia de planificación y presupuesto de la municipalidad provincial de ferreñafe, 2017*. (Tesis de Magister, Universidad de Lambayeque, Perú). Recuperado de <http://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/handle/UDL/224/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, A. (2016). *La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la agencia de regulación y control de electricidad-ARCONEL*. (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5328/1/T2071-MDTH-Ramos-La%20comunicacion.pdf>

- Ramos, J., Acosta, R., & Martínez, Á. (2018). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma*. Ecuador: Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=33655ed3-ec51-43cb-91dd-14d2f9428af9%40pdc-v-sessmgr05>
- Rodríguez, D. (2018). *Percepciones de clima organizacional de equidad de género y su relación con el síndrome de quemarse por el trabajo*. Puerto Rico: Editorial Universidad de Puerto Rico. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=y1jOwQEACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiJrOfIx5vpAhUOGbkGHS5YBIo4ChDoATAlegQIARA6>
- Rodríguez, J., & López, M. (2017). *Análisis del clima organizacional y la incidencia en la actitud de los empleados de EMIMAR 1, S.A., en la ciudad de Santiago de los caballeros*. Republica dominicana: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=hgW3uQEACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi-sOedyJvpAhV1IbkGHT09A5I4HhDoATAlegQIARAq>
- Rosas, E., & Preciado, M. (2017). *Clima organizacional, Satisfacción y calidad de vida laboral*. Madrid: Editorial Academica española. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=AwE4tAEACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiJrOfIx5vpAhUOGbkGHS5YBIo4ChDoATAGegQIARAq>
- Sagredo, E., & Castelló, A. (2019). Management and organizational climate in adult education in Chile. [Gestión y clima organizacional en educación de adultos en Chile]. *Actualidades Investigativas en Educación*.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The

mediating effect of innovative work behavior [Clima organizacional para la innovación y el desempeño organizacional: el efecto mediador del comportamiento innovador en el trabajo]. *Journal of Vocational Behavior*, 100. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>

Solano, S. (2017). *"Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia territorial Huallaga central -Juanjui,año 2017"*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo.Perú). Recuperado de[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano\\_rs.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano_rs.pdf?sequence=1)

Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la investigación científica* (2 ed.). México: Tamayo. Recuperado de<https://books.google.com.pe/books?id=jcGySsqyv4wC&pg=PA97&dq=Moda.+Es+el+valor+de+una+serie+que+se+da+con+m+ayor+frecuencia+entre+los+miembros+de+un+colectivo.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwikzeGgtq3QAhUJQSYKHfn2BjkQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Moda.%20Es%20el%20valor>

Trujillo, L. (2017). *"Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas 2017"*. (Tesis de Magister, Universidad Inca Garcilaso de la Vega.Perú). Recuperado de<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2193/TESIS%20DE%20TRUJILLO%20MARI%C3%91O%20LUPE%20KARIN.pdf?sequence=2>

Universidad de Mayor de San Marcos. (2018). *El Informe Belmont*. Perú: Universidad de Mayor de San Marcos. Recuperado de[https://medicina.unmsm.edu.pe/etica/images/Postgrado/Instituto\\_Etica/Belmont\\_report.pdf](https://medicina.unmsm.edu.pe/etica/images/Postgrado/Instituto_Etica/Belmont_report.pdf)

Velilla, R. (2016). *Claves para la comunicación interna de las empresas*. Barcelona: Almon. Recuperado de[https://books.google.com.pe/books?id=\\_Z6oAQAACAAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+a%C3%B1o+2016&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9h5Dyy5vpAhV4ILkGHbegBm4Q6AEIVDAG](https://books.google.com.pe/books?id=_Z6oAQAACAAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+a%C3%B1o+2016&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9h5Dyy5vpAhV4ILkGHbegBm4Q6AEIVDAG)

- Vértice, B. (2018). *Comunicación interna*. Barcelona: Editorial Elearning. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=7lpWDwAAQBAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi1kqPKxZvpAhVtHrkGHTGGACsQ6AEIQTAE>
- Watai, T., Matsuda, B., Devendra, G., Takenaka, C., Masaki, K., & Ikeda, R. (2016). Improving the Communication Skills of Internal Medicine Residents Using Family Meeting Simulation Exercises in the Medical ICU. [Mejora de las habilidades de comunicación de los residentes de medicina interna mediante ejercicios de simulación de reuniones familiares en la UCI médica]. *Chest*, 150(4). doi: <https://doi.org/10.1016/j.chest.2016.08.694>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. [adecuación y aceptabilidad: perspectivas de comunicación interna de los empleados]. *Public Relations Review*, 38(2). doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111002128>
- Young, M., Awang, M., Dormann, C., & Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. [Clima organizacional y resultados de salud de los empleados: una revisión sistemática]. *Safety Science*, 118. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.052>
- Zapata, L. (2017). *Industria de la comunicación y economía digital: guía básica del Dircom*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Ng9KDgAAQBAJ&pg=PT144&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+a%C3%B1o+2016&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9h5Dyy5vpAhV4ILkGHbegBm4Q6AEINDAC#v=onepage&q&f=true>
- Zapata, S. (2016). *El clima organizacional y su relación con el grado de identificación institucional de los colaboradores, en el hospital del IESS Humberto del Pozo de la ciudad de Guaranda*. (Tesis de Magister, Universidad tecnológica equinoccial. Quito). Recuperado de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17607/1/68332\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17607/1/68332_1.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de Operacionalización de Variables

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Programa de comunicación interna	La comunicación interna busca cambiar comportamientos, actitudes de los interlocutores, se diferencian en objetivo final en establecer interacción de los individuos que la organización requiera al sistema interno (Jiménez & Sánchez, 2013).	La comunicación interna se enfoca en cambiar los comportamientos y actitudes de los servidores públicos, con el objetivo de establecer interacción de los individuos que la organización requiera al sistema interno de la municipalidad (Jiménez & Sánchez, 2013)	Comunicación interna ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un diálogo oportuno entre los colaboradores y el subordinado.</li> <li>- Participo activamente con propuestas y comentarios en soluciones concretas hacia los superiores de la entidad.</li> <li>- La administración de la entidad acepta las propuestas y comentarios que brindo.</li> <li>- Expongo e informo oportunamente sobre los resultados conseguidos en mi área de trabajo.</li> <li>- Oportunamente comunico a mis superiores sobre las necesidades y problemas que se lleguen a presentar en mi área de trabajo.</li> </ul>	Escala de Likert
			Comunicación interna descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mis superiores comunican de manera clara las tareas que debo realizar en mi área de trabajo.</li> <li>- La administración de la entidad difunde con claridad la misión y visión de la organización a sus colaboradores.</li> <li>- Recibo capacitaciones y entrenamientos precisos sobre el trabajo a realizar por parte de la entidad.</li> <li>- Recibo información oportuna sobre los objetivos, resultados y problemas de investigación.</li> <li>- La administración de la entidad ofrece un trato justo y equitativo para todo el personal.</li> </ul>	
			Comunicación interna horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparto el conocimiento que poseo con mis compañeros de trabajo.</li> <li>- Fomento y participo de las diversas actividades sociales y de integración que me brinda la organización.</li> <li>- Facilito el intercambio de información con diferentes áreas para el desarrollo de la organización.</li> <li>- Fomento y participo del trabajo en equipo en labores en favor de la entidad.</li> <li>- Considero que mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.</li> </ul>	

**\*Fuente:** del test de comunicación interna de Mayorga

Variable Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Clima organizacional	Efectos percibidos del sistema formal de los administradores, (Vértice, 2018)	Efectos percibidos en los servidores públicos por el sistema formal de los directivos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe [MPF], (Vértice, 2018)	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considero que es necesario el establecimiento de reglas.</li> <li>- Las normas de disciplina de la MPF me parecen adecuadas.</li> <li>- En la MPF existe orden.</li> <li>- Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas en la MPF.</li> <li>- La normatividad vigente facilita mi desempeño</li> <li>- Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas dentro de la MPF.</li> <li>- La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.</li> <li>- Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la MPF.</li> <li>- La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.</li> <li>- Los ritmos de trabajo me parecen adecuados.</li> <li>- Puedo opinar para mejorar los procedimientos</li> <li>- Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.</li> </ul>	Escala de Likert
			Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La MPF ha contribuido en mi desarrollo profesional y/o especializado.</li> <li>- La MPF me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.</li> <li>- En general, mis compañeros aprovechan mis esfuerzos para contribuir al buen desempeño.</li> <li>- En general, mis compañeros dentro de la MPF reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas.</li> <li>- Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas.</li> <li>- Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.</li> <li>- Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tareas.</li> <li>- Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.</li> </ul>	

			Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.</li> <li>- En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.</li> <li>- Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.</li> <li>- El personal de otras áreas se suma.</li> <li>- En esta institución se valora el trabajo y esfuerzo.</li> <li>- Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir personas.</li> <li>- Mi jefe inmediato es claro en la asignación de tareas.</li> <li>- Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas.</li> <li>- Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.</li> <li>- Mi jefe es imparcial al otorgar o tratar a cada quien en las mismas circunstancias y de la misma manera.</li> <li>- Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas y opiniones.</li> <li>- Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.</li> <li>- Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.</li> <li>- Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.</li> </ul>	
			Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la MPF.</li> <li>- Me siento parte importante de la MPF.</li> <li>- Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.</li> <li>- Considero importante mi trabajo en la MPF.</li> <li>- Considero que la realización de mis actividades tiene impacto en la MPF.</li> <li>- Estoy consciente de mi contribución con el logro de los objetivos de la MPF.</li> <li>- Disfruto trabajar en la MPF</li> </ul>	

**\*Fuente:** del test de clima organizacional de Litwin y Stinger



## Anexo 2: Matriz de Consistencia

TÍTULO DE LA TESIS:	<b>Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020</b>
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	<b>Gestión de políticas públicas</b>
AUTOR(ES):	Nopo Olazabal Rogger Erick

PROBLEMA	OBJETIVOS		HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	POBLACIÓN	TÉCNICAS	METODOLOGÍA
	Objetivo general	Objetivos específicos						
¿Cómo será un programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020?	Proponer un programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosticar el nivel de comunicación interna de los servidores públicos en la MPF.</li> <li>Diagnosticar el clima organizacional de los servidores públicos en la MPF.</li> <li>Diseñar un programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la</li> </ul>	Un programa de comunicación interna mejora el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020	Programa de comunicación interna	Comunicación interna ascendente	La población fue determinada por el total de 238 servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020.	Encuesta	Enfoque: Mixto  Tipo: Proyectivo  Diseño: diseño de triangulación concurrente
					Comunicación interna descendente			
					Comunicación interna horizontal			
				Clima organizacional	Estructura	MUESTRA	INSTRUMENTOS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
					Recompensa			
					Relaciones	La muestra fue de 212	Cuestionario	

		Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020.			Identidad	servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.		Las medidas estadísticas a utilizar: (a) Media aritmética. Es la medida promedio de los resultados (Blasco & Vegas, 2018). (b) Moda. Dato que se repite más (Blasco & Vegas, 2018). (c) Porcentaje: Cantidad proporcional (Blasco & Vegas, 2018).
--	--	--	--	--	-----------	--	--	--

## Anexo 3: Recolección de Datos

### 3.1. Instrumento de medición de la variable Comunicación Interna

<b>Edad:</b> ____	<b>Sexo:</b> ____	<b>Grado de Instrucción:</b> _____	<b>Tiempo que labora en institución:</b> _____
-------------------	-------------------	------------------------------------	--

**Estimado trabajador (a):** El presente instrumento tiene por finalidad recoger información sobre el nivel de comunicación interna en la municipalidad. Mucho le agradeceré responder con sinceridad y objetividad.

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de enunciados, marque con un **(x)** en el recuadro que corresponda según nivel de aceptación de las proposiciones. La escala de valoración es la siguiente:

Nunca (1)      Casi nunca (2)      A veces (3)      Casi siempre (4)      Siempre (5)

[illegible]

11	Comparto el conocimiento que poseo con mis compañeros de trabajo					
12	Fomento y participo de las diversas actividades sociales y de integración que me brinda la organización					
13	Facilito el intercambio de información con diferentes áreas para el desarrollo de la organización					
14	Fomento y participo del trabajo en equipo en labores en favor de la entidad					
15	Considero que mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo					

Muchas gracias ☺

Ficha técnica del instrumento	
<b>Autor</b>	Elizabeth Mayorga Ríos
<b>Expertos</b>	José Cabrera Aquino Nick Bráñez Medrano Elar Condori Oscar Martínez Pizarro Itsvan Kovacs Halay
<b>Alfa de Cronbach</b>	0.874
<b>País</b>	Perú
<b>Año</b>	2016

### 3.2. Instrumento de medición de la variable Clima Organizacional

Edad: _____	Sexo: _____	Grado de Instrucción: _____	Tiempo que labora en institución: _____
-------------	-------------	-----------------------------	---

**Estimado trabajador (a):** El presente instrumento tiene por finalidad recoger información sobre el nivel de clima organizacional en la municipalidad. Mucho le agradeceré responder con sinceridad y objetividad.

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de enunciados, marque con un **(x)** en el recuadro que corresponda según nivel de aceptación de las proposiciones. La escala de valoración es la siguiente:

Muy de acuerdo      De acuerdo      Indiferente      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

DIMENSIONES	PROPOSICIÓN	MUY DE ACUERDO	ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
Estructura	Considero que es necesario el establecimiento de reglas					
	Las normas de disciplina de la MPF me parecen adecuadas					
	En la MPF existe orden					
	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas en la MPF					
	La normatividad vigente facilita mi desempeño					
	Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas dentro de la MPF					
	La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas					
	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la MPF					
	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio					
	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados					
	Puedo opinar para mejorar los procedimientos					
	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo					

Recompensa	La MPF ha contribuido en mi desarrollo profesional y/o especializado					
	La MPF me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades					
	En general, mis compañeros aprovechan mis esfuerzos para contribuir al buen desempeño					
	En general, mis compañeros dentro de la MPF reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
	Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas					
	Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
	Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tareas					
	Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorios					
Relaciones	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo					
	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo					
	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito					
	El personal de otras áreas se suma					
	En esta institución se valora el trabajo y esfuerzo					
	Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir personas					
	Mi jefe inmediato es claro en la asignación de tareas					
	Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas					
	Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales					
	Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar o tratar a cada quien en las mismas circunstancias de la misma manera					
	Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas y opiniones					
	Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas					
	Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás					
	Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás					
Identidad	Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la MPF					
	Me siento parte importante de la MPF					
	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo					
	Considero importante mi trabajo en la MPF					
	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la MPF					
	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de la MPF					
	Disfruto trabajar en la MPF					

**\*Agradezco su participación y sinceridad para contestar este cuestionario**

<b>Ficha técnica del instrumento</b>	
<b>Autor</b>	Altez Salazar, Enzo Eduardo; Arias Castañeda, Lucia Edith
<b>Creador del instrumento</b>	Litwin y Stinger
<b>Expertos</b>	José Luis Zelada Remigio
<b>Alfa de Cronbach</b>	0.842
<b>País</b>	Perú
<b>Año</b>	2019

**Anexo 4: Propuesta de un Programa de Comunicación Interna para Mejorar el Clima Organizacional de los Servidores Públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020**





## Tabla de contenido

1. Introducción
2. Objetivo general
3. Objetivos específicos
4. Institución
  - 4.1. Misión
  - 4.2. Visión
  - 4.3. Objetivos estratégicos
5. Estructura orgánica
6. Número de servidores públicos
7. Ruta de acción del programa de comunicación interna
  - 7.1 Actividades o talleres
  - 7.2 Cronograma de actividades
8. Evaluación de los resultados
9. Fuente de financiamiento
10. Tabla de talleres de aprendizaje

## **1. Introducción**

Hoy en día, la comunicación se ha convertido en un importante aliado de una institución pública o privada y se debe a que por intermedio de ella se da a conocer la realidad institucional y sus objetivos a sus distintas audiencias, tanto internas como externas.

La necesidad de comunicar en las instituciones se ha convertido en un compromiso formal que la sociedad exige y que la organización debe asumir, pero no es suficiente solo comunicar, hay que hacerlo de manera eficaz y eficiente, lo cual implica que todas las comunicaciones que la institución realice tengan como objetivo principal crear relaciones favorables con las partes interesadas.

Si hablamos de una entidad estatal, la comunicación es una herramienta fundamental para su funcionamiento estratégico, así como para su modernización, fortalecimiento de las competencias personales y laborales de sus servidores públicos.

En la Municipalidad Provincial de Ferreñafe se determinó que se realiza una comunicación interna informal en el nivel directivo y los colaboradores, reflejando como consecuencia un clima organizacional regular que repercute en el trabajo en equipo, compañerismo, productividad, identificación institucional, entre otros aspectos negativos que no contribuyen con una adecuada prestación del servicio público en bien del ciudadano.

La propuesta de un programa de comunicación interna busca el fomento de las capacidades, conocimientos, actitudes y valores de los colaboradores orientado al cumplimiento de los objetivos institucional, entendiendo al recurso humano forma parte del nivel estratégico en el desarrollo de la municipalidad. La propuesta de capacitación, mediante talleres, será un proceso de enseñanza aprendizaje y motivador que buscará cerrar brechas y el desarrollo de competencias en el servidor público para mejorar el cumplimiento de sus funciones, el trabajo en equipo y compromiso institucional.

## **2. Objetivo general**

Elaborar una propuesta de un programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la municipalidad provincial de Ferreñafe, 2020.

## **3. Objetivos específicos**

- Diseñar estrategias para desarrollar las habilidades profesionales y laborales de los servidores públicos.
- Promover técnicas para el manejo de conflictos y solución eficaz y creativa de problemas.
- Promover un buen clima laboral a través de herramientas de comunicación.
- Reducir los factores y niveles de insatisfacción entre el personal.
- Mantener un ambiente de confianza y comunicación, donde destaquen tanto los elementos comunes como las diferencias para lograr acuerdos que permitan mantener armonía en dicha relación.
- Conseguir que los servidores públicos se sientan felices y así realicen sus tareas en un buen ambiente de trabajo para que los resultados de la organización sean satisfactorios.
- Conocer las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo.

## **4. Institución**

La Municipalidad Provincial de Ferreñafe es una entidad básica de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

La municipalidad provincial promueve el desarrollo local y cuenta con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, y goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Tiene como finalidad representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

En la actualidad atiende a una población superior a los 100 mil habitantes, comprendida entre los distritos de Ferreñafe, Pueblo Nuevo, Mesones Muro, Incahuasi y Cañaris.

### **4.1. Misión**

La Municipalidad Provincial de Ferreñafe, como órgano del Gobierno Local, representa a toda la población, que con su participación promueve la adecuada prestación de los servicios públicos y el desarrollo integral sostenible y económico de su jurisdicción.

### **4.2. Visión**

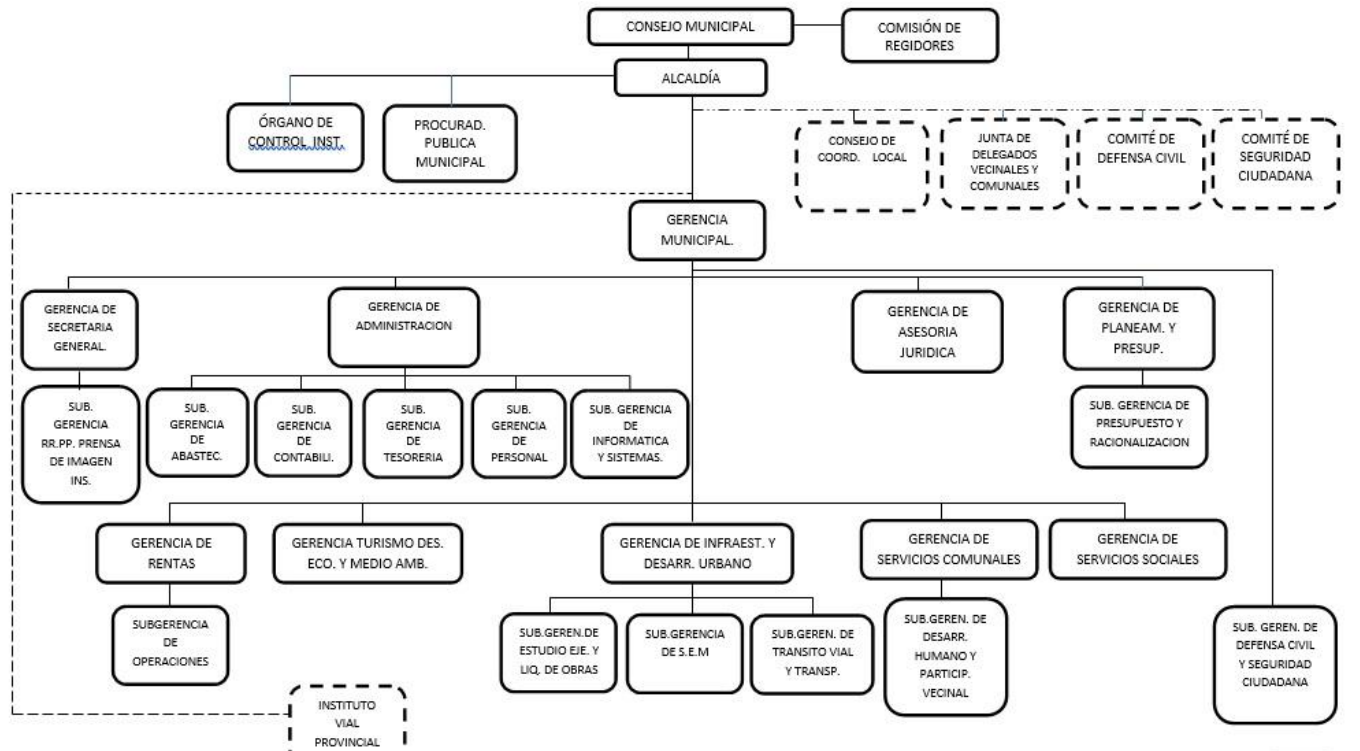
La Provincia de Ferreñafe, signo histórico de la Cultura Sicán; busca elevar el nivel de vida de la población a través del acceso a la educación y salud de calidad, especialmente para las personas de escasos recursos.

Ferreñafe con una economía basada en el desarrollo sustentable de los sectores como turismo, agropecuario y agroindustria, se encuentra articulada a todos sus distritos y a la Región Lambayeque, mediante una gestión municipal democrática, transparente y eficiente, con plena participación ciudadana, equidad de género e igualdad de oportunidades.

#### **4.3. Objetivos estratégicos**

- Fortalecer las capacidades de los Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, a fin de mejorar su desempeño y productividad para que la Gestión Local logre Eficiencia y Eficacia.
- Dotar a la Municipalidad Provincial de Ferreñafe de mejores condiciones en cuanto a su infraestructura, equipamiento y tecnología que le permita modernizarse y estar en condiciones de mejorar sus procesos, y ser más eficiente y eficaz.
- Lograr que los Servicios Públicos Locales, brindados por la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, sean de estándares altos en calidad, optimizando sus recursos logísticos, financieros y humanos para beneficio de los usuarios, contribuyentes y vecinos en general.
- Implementar de manera eficiente los diferentes Programas y Proyectos Sociales, Educativos y de Salud, dirigidos prioritariamente al sector de pobreza y pobreza extrema para alcanzar el desarrollo Humano, el aprovechamiento del turismo, la conservación ambiental, fomento de la cultura, educación y el deporte en un entorno de seguridad y promoción de la salud.
- Mejorar las condiciones de vida de la población provincial con énfasis en promover la competitividad y las inversiones para lograr un desarrollo local económico y sostenible, mediante la identificación de potencialidades, uso adecuado del territorio, sus recursos naturales y el planeamiento estratégico concertado.

## 5. Estructura orgánica



El 23 de septiembre del 2019 se emitió la ordenanza municipal 017-2019-CMPFE que aprobó el nuevo reglamento de organización y funciones (ROF) y el clasificador de cargo.

## 6. Número de servidores públicos

Actualmente en la municipalidad laboran 238 servidores públicos entre empleados nombrados (75), empleados designados (9), empleados contratados permanentes (4), CAS directivo (8), CAS (12), Obreros permanentes (75), empleados repuestos judicialmente (31), obreros repuestos judicialmente (22) y obreros contratos (2).

## **7. Ruta de acción del programa de comunicación interna**

La metodología seleccionada a llevar a cabo es la de Taller. La realización de un taller radica en la reunión de un grupo de personas que desarrollan funciones o papeles comunes o similares, para estudiar y analizar problemas y producir soluciones en conjunto. Las ventajas del taller se centran en las de desarrollar la comunicación interna, ayudando en el clima organizacional y la habilidad mental para comprender procesos. De tal forma el taller estimula el trabajo en equipo, cooperativo, ejercita la actividad creadora y la iniciativa.

En ese contexto, el taller debe ser activo (todos los servidores públicos deben participar en las discusiones y toma de decisiones), crítico (todos los temas son abordados y analizados de forma constructiva bajo los diferentes puntos de vista de las participantes), organizado (debe obedecer a reglas y secuencias previamente pactadas), creativo (debe propiciar la creación de conceptos innovadores, combinándolos y complementándolos con ideas o asociaciones nuevas), equitativo (todos los participantes deben tener las mismas posibilidades de participar y todos los aportes deben ser considerados con el mismo valor), preciso (definiendo y aclarando los términos para adoptar resultados en común) y legitimado (se busca el planteamiento de acuerdos con los cuales se puedan identificar todos los participantes).

METODOLOGÍA	TEMÁTICA	DURACIÓN	RECURSOS	PÚBLICO OBJETIVO	RESPONSABLE
Talleres de aprendizaje	Conocer el nivel de información general	Una hora y media de manera diaria o interdiario, según disponga el responsable	Un ponente Sala de conferencia Papelote Plumones Laptop Proyector Hojas y lapiceros Equipo de sonido	30 servidores seleccionados de manera aleatoria por el responsable. Concluida la capacitación se podría ampliar a otro grupo de 30 colaboradores	Subgerencia de Desarrollo Humano y Participación Vecinal con apoyo de la subgerencia de RRPP Prensa de Imagen Institucional
	Conocer sobre las condiciones de trabajo				
	Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias de comunicación interna municipal				
	Uso de los medios de comunicación interna				
	Buena práctica de comunicación interna verbal				
	Relaciones humanas				
	Trabajo en equipo				
	Terapia grupal para manejar el estrés laboral y canales de comunicación interna				
	Fortalecer las relaciones interdepartamentales para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional				
	Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones				



## 7.1. Actividades o talleres

### Taller 1: Conocer el nivel de información general

Actividades de inicio	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se presenta ante los servidores públicos de la municipalidad de Ferreñafe.</p> <p>El ponente da inicio al taller preguntando:</p> <p>¿Qué es la gestión del conocimiento?</p> <p>¿Cuáles son los documentos de apoyo?</p> <p>¿Cuáles son los sistemas de ordenación en la gestión documental?</p> <p>El ponente pondrá una música relajante.</p> <p>El ponente menciona que el propósito del taller será aprender sobre la gestión de archivos y el conocimiento de la información general.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salón de conferencia</li><li>• Equipo de sonido</li></ul>	10min
Actividades de proceso	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre conocer el manejo de información pública.</p> <p>El ponente explicara que es conocer el reglamento de información pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salón de conferencia</li><li>• Equipo de sonido</li></ul>	60min

---

El ponente crea grupos de cinco miembros. Cada grupo selecciona un representante que va a exponer.

El ponente indica a las participantes que se realizará una dinámica grupal.

El ponente que armen un círculo grande.

El ponente pondrá a los servidores públicos frente a frente.

El ponente indicará que cada participante le diga una virtud, habilidad o lo que piensan---- a su compañero que tiene al frente.

Actividades de final	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente finaliza el taller con una reflexión y las siguientes preguntas:</p> <p>¿Por qué es importante tener todo el conocimiento de la información general?</p> <p>¿Sabían de la importancia que tiene el conocimiento de la información?</p> <p>¿Qué es la ley general de los archivos?</p> <p>La ponente finaliza evaluando a las participantes. (Recurso 1)</p>		20 min

---

## Instrumento de medición

Encuesta			
Ítems	Si	No	Observación
Los documentos digitalizados deberían tener valor probatorio			
Puede aprovechar los archivos digitales para mejorar la productividad de mi organización			
Los documentos digitales tienen valor probatorio en un litigio			
Identificar y organizar los archivos			
Identificación de estrategias para cumplir con los requisitos de gestión documental			
Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Documentos			
Evaluación, supervisión, revisión y mejora de la gestión de documentos y archivos			
Articulación de un paquete documental que describa las actividades de la organización			
Identificación de estrategias para cumplir con los requisitos de gestión documental			

## Taller 2. Conocer sobre las condiciones de trabajo

Actividades de inicio	Medios y materiales	Tiempo
El ponente se presenta ante los servidores públicos de la municipalidad de Ferreñafe.	• Salón de conferencia	10min
El ponente da inicio al taller preguntando:	• Equipo de sonido	

---

¿Han tenido malas experiencias laborales?

¿Cuáles serían sus condiciones ideales de trabajo?

¿Qué entienden por condiciones de trabajo?

El ponente pondrá una música relajante.

El ponente menciona que el propósito del taller será reflexionar de una manera sencilla y directa sobre una realidad tan especial para la supervivencia humana como es el trabajo.

Actividades de proceso	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre clima laboral.</p> <p>El ponente explicara que es conocer las condiciones de trabajo.</p> <p>El ponente crea grupos de cinco miembros.</p> <p>Cada grupo selecciona un representante que va a exponer y explicar.</p> <p>El ponente indica a las participantes que se realizará una dinámica grupal.</p> <p>El ponente que armen un círculo grande.</p> <p>El ponente pondrá a los servidores públicos frente a frente.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salón de conferencia</li><li>• Equipo de sonido</li></ul>	60min

---

El ponente indicará que cada participante le diga una virtud, habilidad o lo que piensan a su compañero que tiene al frente.

Actividades de final	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente finaliza el taller con una reflexión: ¿Qué condiciones de su actual trabajo les gustaría cambiar?</p> <p>¿Se sienten afortunados en el ámbito laboral?</p> <p>¿Consideran que el ámbito laboral influye en el desarrollo de su trabajo</p> <p>El ponente finaliza evaluando a las participantes. (Recurso 2)</p>		20min

## Instrumento de medición

Encuesta			
Ítems	Si	No	Observación
Buena gestión del workplace o espacio de trabajo			
Líderes de cada equipo los objetivos de la organización			
Relaciones positivas entre todos los servidores públicos			
Suficiente autonomía a los servidores públicos para que realicen sus tareas			
Existe un alto grado de entrega y desempeño por parte de los servidores públicos			

Compensaciones y reconocimiento por los logros			
Las condiciones generales y particulares del trabajo			

### Taller 3. Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias

Actividades de inicio	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se presenta ante los servidores públicos de la municipalidad de Ferreñafe.</p> <p>El ponente da inicio al taller preguntando:</p> <p>¿Qué creen que son mecanismos?</p> <p>¿Cómo influye la comunicación para un buen clima organizacional?</p> <p>¿Por qué es importante una comunicación clara y precisa?</p> <p>El ponente pondrá una música relajante.</p> <p>El ponente menciona que el propósito del taller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón de conferencia</li> <li>• Cuchara de madera</li> <li>• Papel</li> <li>• Lapicero</li> <li>• Fuentes</li> </ul>	10min
Actividades de proceso	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre clima laboral.</p> <p>El ponente explicara qué son los mecanismos y medios de comunicación y como se utilizan para aplicar estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón de conferencia</li> <li>• Cuchara de madera</li> <li>• Papel</li> <li>• Lapicero</li> <li>• Fuentes</li> </ul>	60min

---

El ponente crea grupos de cinco miembros.

Cada grupo selecciona un representante que va a exponer y explicar.

El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre mecanismos y medios de comunicación.

El ponente indica a los miembros que se realizará una dinámica grupal.

El ponente indica que se formen grupos de 5 integrantes.

El ponente indica que escriban los temas que ellos creen importantes para aplicar la estrategia a través de los mecanismos.

El ponente indica que se deje un papel en blanco.

El ponente indica un integrante coja la cuchara y un tema y exponga lo que crea conveniente.

El ponente indica que se siga la secuencia.

El ponente indica que, si hay algún integrante que quiera hablar de algún tema que no está escrito en los papeles, lo puede hacer en el papel que se dejó en blanco y exponga lo que tiene que decir.

---

Actividades de final	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente finaliza el taller con una reflexión: ¿Cuál es el principal uso de los medios de comunicación?</p> <p>¿Qué medios de comunicación es más utilizado en la organización?</p> <p>¿Consideran que había los medios utilizados en esta organización son los adecuados?</p> <p>La ponente finaliza evaluando a las participantes. (Recurso 3)</p>		20min

### Instrumento de medición

Encuesta			
Ítems	Si	No	Observación
Permite el conocimiento de sí mismo y de los demás			
Desarrolla habilidades sociales y estrategias útiles para relacionarse con los demás			
Identificar el propio comportamiento y de acuerdo al mismo, tener autocontrol y autorregulación			
Proporciona estabilidad emocional y disfrute			
Aprender roles, moral y valores			
Comunicación paralingüística			



#### Taller 4. Uso de los medios de comunicación interna

Actividades de inicio	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se presenta ante los servidores públicos.</p> <p>El ponente da inicio al taller preguntando:</p> <p>¿Qué son los medios de comunicación interna?</p> <p>¿Qué papel tiene la comunicación?</p> <p>¿Consideran que es importante tener una buena comunicación entre compañeros?</p> <p>El ponente pondrá una música relajante.</p> <p>El ponente menciona que el propósito del taller será aprender a buscar nuevas estrategias para tener una mejor comunicación en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de conferencia</li><li>• Equipo de sonido</li><li>• Tarjetas</li><li>• Papelógrafos</li><li>• Plumones</li></ul>	10min
Actividades de proceso	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre usos de los medios de comunicación interna.</p> <p>El ponente explicara qué son los canales de comunicación.</p> <p>El ponente crea grupos de cinco miembros.</p> <p>Cada grupo selecciona un representante que va a exponer y explicar.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de conferencia</li><li>• Equipo de sonido</li><li>• Tarjetas</li><li>• Papelógrafos</li><li>• Plumones</li></ul>	60min

---

El ponente indicará que se hará una dinámica grupal.

El ponente indicara que se formen grupos de 5 personas.

El ponente entregara tarjetas que contienen los pasos de los procesos de la comunicación a cada grupo.

El ponente indica que con las palabras que están en las tarjetas construyan algo que tenga sentido para ellos.

Actividades de final	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente finaliza el taller con una reflexión:</p> <p>El ponente realiza las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuáles son los procesos de comunicación interna?</p> <p>¿Qué medios de comunicación han estado utilizando más?</p> <p>¿Existe un plan de comunicación interna en su organización?</p> <p>La ponente finaliza evaluando a las participantes. (Recurso 4)</p>		20min

---

## Instrumento de medición

Encuesta			
Ítems	Si	No	Observación
El papel de la comunicación interna en las organizaciones			
Desarrollo de la comunicación interna en el país en los últimos años			
El mayor desafío que tenemos los comunicadores internos			
La clave para hacer comunicación interna			
La comunicación interna debe estar preparada para lidiar conflictos			
Herramientas básicas para hacer un buen diagnóstico de comunicación			
Tipos de canales de comunicación interna			

## Taller 5. Buena práctica de comunicación interna verbal

Actividades de inicio	Medios y materiales	Tiempo
El ponente se presenta ante los servicios públicos de la municipalidad de Ferreñafe.		
El ponente da inicio al taller preguntando: ¿Qué entienden por comunicación interna verbal? ¿Cómo es la comunicación verbal entre ustedes?	Salón de conferencia Ovillo de lana	10min

---

El ponente pondrá una música relajante.

El ponente menciona que el propósito del taller es saber que la comunicación interna es necesaria para promover un clima laboral saludable y optimizar la productividad de la organización.

Actividades de proceso	Medios y materiales	Tiempo
El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre prácticas para una buena comunicación.		
El ponente explicara por qué es importante una buena comunicación organizacional.		
El ponente crea grupos de cinco miembros.		
Cada grupo selecciona un representante que va a exponer y explicar.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salón de conferencia</li></ul>	60min
El ponente indica a los participantes que se realizará una dinámica grupal.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ovillo de lana</li></ul>	
El ponente indica que armen un círculo.		
El ponente entregara un ovillo de lana.		
El ponente dará la punta de la lana a un servidor y este deberá decir una palabra, después que diga la palabra deberá lanzar la lana a otro		

---

---

compañero y este debe decir una palabra relacionada a la palabra que dijo anteriormente su compañero y así sucesivamente.

El ponente indica que observen y verán que se formó una telaraña

El ponente indica que el ultimo compañero que recibió el ovillo de lana, tiene que regresar a un compañero diciendo una palabra relacionada a la que él dijo y así sucesivamente hasta que el ovillo de lana se vuelva a formar.

Actividades de final	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente finaliza el taller con una reflexión:</p> <p>El ponente realiza las siguientes preguntas:</p> <p>¿Se puede transmitir la identidad corporativa por medio de la comunicación interna?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios de tener una excelente una comunicación interna?</p> <p>¿Cómo tener una buena comunicación interna verbal?</p> <p>La ponente finaliza evaluando a las participantes. (Recurso 5)</p>		20min

---

## Instrumento de medición

Encuesta			
Ítems	Si	No	Observación
Atención y en actitud receptiva			
Lenguaje corporal			
La modulación y el volumen de voz para reforzar lo que se dice			
Técnicas de comunicación interpersonal como clave del éxito			
Baja confianza en los demás			
Las filtraciones de información en una institución: graves y negativas			
Elementos básicos de la comunicación			
Dominio de comunicación verbal, contenido del discurso y carisma personal			
Evitar el estilo agresivo en el trabajo			

## Taller 6. Relaciones humanas

Actividades de inicio	Medios y materiales	Tiempo
El ponente se presenta ante los servidores públicos de la municipalidad de Ferreñafe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salón de conferencia</li> </ul>	
El ponente da inicio al taller preguntando: ¿Qué entienden por relaciones humanas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papel</li> <li>cebolla</li> </ul>	10min
¿Creen que trabajar en grupo enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector</li> <li>Laptop</li> </ul>	

---

¿Comparten conocimientos y experiencias entre compañeros?

El ponente pondrá un video

<https://www.youtube.com/watch?v=0cVzX78Pp7E>

El ponente menciona que el propósito del taller es mejorar las relaciones humanas en el grupo de trabajo.

Actividades de proceso	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre relaciones humanas.</p> <p>El ponente explicara por qué son importantes las relaciones humanas.</p> <p>El ponente crea grupos de cinco miembros. Cada grupo selecciona un representante que va a exponer y explicar.</p> <p>El ponente indica a los participantes que se realizará una dinámica grupal.</p> <p>El ponente indica que se formen grupos de 5 integrantes. El ponente indicará que se hará un concurso.</p> <p>El ponente arrugará un papel y le dará a cada grupo el papel arrugado.</p> <p>El ponente indicara que cada grupo debe volverlo lo más liso posible.</p> <p>El ponente indica que trabajen en grupo y pongan toda su creatividad para que quede lo más alisado posible. Una vez terminado de alisar el ponente indica, que, así como se arrugo el papel de igual manera se pueden arrugar las relaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salón de conferencia</li><li>• Papel cebolla</li><li>• Proyector</li><li>• Laptop</li></ul>	60min

---

El ponente indicara que cada grupo debe elaborar un sencillo manual de instrucciones para desarrugar una relación humana arrugada de cada integrante del grupo, en el mismo en el que trabajaron.

El ponente indicará que se expondrá el manual que trabajaron en equipo.

Actividades de final	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente finaliza el taller con una reflexión:</p> <p>El ponente realiza las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué son las relaciones personales?</p> <p>¿Cuáles son los tipos de relaciones humanas?</p> <p>¿Son importantes las relaciones humanas?</p> <p>El ponente finaliza evaluando a las participantes. (Recurso 6)</p>		20min

## Instrumento de medición

Encuesta			
Ítems	Si	No	Observación
Capacidad de comunicación con otros			
Importancia de la comunicación y cuál es su papel dentro de las relaciones humanas			



Oportunidad de innovar en el trabajo			
Relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de los trabajadores			
Comunicación fluida entre los trabajadores			
Igualdad y justicia en el centro de trabajo			
Las condiciones generales y particulares del trabajo			

## Taller 7. Trabajo en equipo

Actividades de inicio	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se presenta ante los trabajadores públicos de la municipalidad de Ferreñafe.</p> <p>El ponente da inicio al taller preguntando:</p> <p>¿Qué entienden por trabajo en equipo?</p> <p>¿Se llegará a un acuerdo si se trabaja en equipo?</p> <p>¿Sera fácil trabajar en equipo?</p> <p>El ponente menciona que el propósito del taller será reconocer los beneficios que se obtienen al trabajar en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón de conferencia</li> <li>• Papel</li> <li>• Plumón</li> <li>• Pitas</li> </ul>	10min
Actividades de proceso	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón de conferencia</li> <li>• Papel</li> <li>• Plumón</li> </ul>	60min

---

El ponente explicara que es conocer el trabajo en público. • Pitas

El ponente crea grupos de cinco miembros.

Cada grupo selecciona un representante que va a exponer y explicar.

El ponente indica a las participantes que se realizará una dinámica grupal.

El ponente que armen un círculo grande y frente a frente.

El ponente indicará que cada participante le diga una virtud, habilidad o lo que piensan a su compañero que tiene al frente.

Actividades de final	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente finaliza el taller con una reflexión:</p> <p>¿Cuál es la finalidad de trabajar en equipo?</p> <p>¿Por qué son importantes el trabajo en equipo?</p> <p>¿Cómo podemos mejorar el trabajo en equipo?</p> <p>La ponente finaliza evaluando a las participantes. (Recurso 7)</p>		20min

---

## Instrumento de medición

Encuesta			
Ítems	Si	No	Observación
Trabajo en equipo para enriquecer el trabajo y minimizar las frustraciones			
Solucionar un conflicto utilizando el diálogo			
Aceptar con responsabilidad los errores y no buscar culpables			
El líder facilita la comunicación y la participación			
Se generan alternativas de solución ante los problemas			
Desarrollar planes alternativos de trabajo			
Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas			

## Taller 8. Terapia grupal para manejar el estrés laboral y canales de comunicación interna

Actividades de inicio	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se presenta ante los servidores públicos de la municipalidad de Ferreñafe.</p> <p>El ponente da inicio al taller preguntando:</p> <p>¿Saben que es estrés laboral?</p> <p>¿Que produce el estrés laboral?</p> <p>¿Cómo se puede prevenir?</p> <p>El ponente pondrá un video:</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=WlaGRkUSefw">https://www.youtube.com/watch?v=WlaGRkUSefw</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de conferencia</li> <li>• Proyector</li> <li>• laptop</li> </ul>	10min

---

El ponente menciona que el propósito del taller será aprender cómo se produce el estrés laboral y como afecta en la organización.

Actividades de proceso	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre estrés laboral.</p> <p>El ponente explicara por qué se da el estrés laboral.</p> <p>El ponente crea grupos de cinco miembros. Cada grupo selecciona un representante que va a exponer y explicar.</p> <p>El ponente indica a los participantes que se realizará una dinámica grupal.</p> <p>El ponente indica que formen un círculo.</p> <p>El ponente indica que repitan lo que el hará.</p> <p>El ponente hará una rutina tal como mostrará en el video.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de conferencia</li><li>• Proyector</li><li>• Laptop</li></ul>	60 min

Actividades de final	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente finaliza el taller con una reflexión.</p> <p>El ponente realiza las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cómo prevenir el estrés laboral con una buena comunicación interna?</p> <p>¿Cuáles son las causas del estrés laboral?</p> <p>¿Lo consideran importante en la salud?</p> <p>La ponente finaliza evaluando a los participantes. (Recurso 8)</p>		20 min

---

## Instrumento de medición

Encuesta			
Ítems	Si	No	Observación
Misión y propósito de tu institución			
Valores de la organización alineados a los valores de vida			
La organización protege a sus empleados de la discriminación			
Áreas de distracción para descansar en los tiempos libres			
El ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional			
La organización celebra los logros y aprendizajes			
El trabajo contribuye a los objetivos de la organización			
Normas respecto de la presentación personal de los servidores			

## Taller 9. Fortalecer las relaciones interdepartamentales para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional

Actividades de inicio	Medios y materiales	Tiempo
El ponente se presenta ante los servidores públicos de la municipalidad de Ferreñafe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón de conferencia</li> <li>• Plumón</li> <li>• Papel</li> </ul>	10min

---

El ponente da inicio al taller preguntando:

¿Qué entienden por cultura organizacional?

¿Qué contribuye la cultura organizacional?

¿Se sienten respetados en su organización?

La ponente pondrá una música relajante.

La ponente menciona que el propósito del taller será reconocer que la Cultura Organizacional, es la suma determinada de valores y normas, compartidas por personas y grupos de organización, las cuales controlan la manera en que interaccionan unos con otros.

Actividades de proceso	Medios y materiales	Tiempo
El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre relaciones interpersonales y cultura laboral.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salón de conferencia</li><li>• Plumón</li><li>• Papel</li></ul>	60min
El ponente explicara que es tener cultura laboral en el trabajo.		
El ponente crea grupos de cinco miembros.		
Cada grupo selecciona un representante que va a exponer y explicar.		

---

---

El ponente indica a los participantes que se realizará una dinámica grupal.

El ponente indica que se formen equipo de diez integrantes y entregará una cantidad de papeles y plumones.

El ponente le dice a cada grupo que escriban cualidades que ellos mismos, cosas importantes que sus compañeros no sepan de ellos.

El ponente indica que una vez ya estén escritos los 10 papeles por grupo, lo intercambien. El grupo tiene adivinar y ponerse de acuerdo a que persona puede corresponder cada habilidad, cualidad o experiencia que hay.

Actividades de final	Medios y materiales	Tiempo
<p>La ponente finaliza el taller con una reflexión:</p> <p>La ponente realiza las siguientes preguntas:</p> <p>¿Ayudo esta dinámica a conocerse más? ¿Se sientes inspirados por la misión y propósito de la organización?</p> <p>¿Creen que su organización protege a sus empleados de la discriminación?</p> <p>La ponente finaliza evaluando a las participantes. (Recurso 9)</p>		20min

---

## Instrumento de medición

Encuesta			
Ítems	Si	No	Observación
Identificas una cultura organizacional			
La organización respeta a sus empleados			
La institución valora tus cualidades			
Conoces los propósitos de la institución y sus diferentes áreas			
La institución promueve la igualdad entre los trabajadores			

## Taller 10. Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones

Actividades de inicio	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se presenta ante los servidores públicos de la municipalidad de Ferreñafe.</p> <p>El ponente da inicio al taller preguntando:</p> <p>¿Por qué es importante la creación de un buzón?</p> <p>¿Qué se puede proponer en un buzón? ¿Para qué sirve el buzón?</p> <p>La ponente pondrá una música relajante.</p> <p>La ponente menciona que el propósito del taller será reconocer la importancia de contar con un buzón en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón de conferencia</li> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Lapiceros</li> </ul>	10min



---

Actividades de proceso	Medios y materiales	Tiempo
<p>El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre conocer el manejo de solución de reclamos, atención al usuario, solución de conflictos organizacionales.</p> <p>El ponente explicara que son buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones.</p> <p>El ponente crea grupos de cinco miembros.</p> <p>Cada grupo selecciona un representante que va a exponer y explicar.</p> <p>El ponente se dirige a los servidores públicos entregando una lectura sobre el manejo de solución de reclamos, atención al usuario, solución de conflictos organizacionales.</p> <p>El ponente explicara por qué es importante conocer sobre QSF.</p> <p>El ponente indica a los participantes que se realizará una dinámica grupal.</p> <p>El ponente indica que cada participante recibirá tres hojas y un lápiz.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salón de conferencia</li><li>• Hojas de papel</li><li>• Lapiceros</li></ul>	60min

---

La ponente indica que en dichas hojas escriban una queja una sugerencia y una felicitación de manera anónima y las depositen sus hojas en un buzón, y de esta manera hacen sentir lo que desean y quisieran para ellos.

Actividades de final	Medios y materiales	Tiempo
<p>La ponente finaliza el taller con una reflexión:</p> <p>La ponente realiza las siguientes preguntas: ¿Cuál es la definición del buzón? ¿Cuál es el propósito del buzón? ¿De qué formas se puede utilizar el buzón?</p> <p>La ponente finaliza evaluando a las participantes. (Recurso 10)</p>		20min

### Instrumento de medición

Encuesta			
Ítems	Si	No	Observación
Importancia de la comunicación en la solución de conflictos			
Importancia de la mediación			
La empatía y para qué sirve			
Comunicación abierta y asertiva			
Reconocimiento de la legitimidad del otro y de la honestidad de sus intereses			

## **7.2. Cronograma de actividades**

La coyuntura actual de la pandemia por el COVID19 exige adaptarnos a nuevas metodologías. La propuesta plantea talleres de aprendizaje presenciales y en virtud a la necesidad de la institución, es decir pueden dictar los diez talleres de manera continua o semanal y una vez concluido este proceso de capacitación se podrá repetir para atender a otro grupo de 30 servidores público, sin embargo, estamos proponiendo que se desarrollen en los meses de septiembre y octubre.

En ese sentido, se propone que el dictado de los talleres inicie cuando existan las condiciones de salud frente a la pandemia o cuando se supere el estado de emergencia que atraviesa el país. Si la institución considera como prioridad el dictado de los talleres se adaptará la metodología y las herramientas a la modalidad de virtual.

## **8. Evaluación de los resultados**

Nos permitirá medir la efectividad de las acciones de capacitación y motivación, mediante taller, que se dictará a los servidores públicos frente a su desempeño en el ejercicio del cargo y su contribución al cumplimiento de los objetivos del área. Por lo tanto, al término de cada taller se aplicará una encuesta a cargo del moderador, quien alcanzará los resultados al área responsable para su evaluación y adopción de medidas en favor de la institución y el trabajador.

## **9. Fuente de financiamiento**

La implementación de la propuesta del programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe demandará un presupuesto que no está considerado en el Plan Operativo de la Subgerencia de Desarrollo Humano y Participación Vecinal, por lo que se sugiere que se solicite la modificación presupuestal ante la Gerencia de Planificación y Presupuesto para la asignación de recursos.

De igual forma, de no contar con recursos públicos, se sugiere la gestión y suscripción de convenios de cooperación interinstitucional con otras entidades públicas o privadas con la finalidad de realizar los talleres ad honorem a efectos de fortalecer las competencias y habilidades de los servidores, mejorar el nivel de comunicación y el clima organizacional, que permitirán coadyuvar al logro de los objetivos institucionales y brindar un servicio eficiente y eficaz a la ciudadanía.

## 10. Tabla de talleres de aprendizaje

TALLER	TEMPORALIDAD		FECHA HORA	RESPONSABLE	ASISTENTES	LUGAR	PRESUPUESTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
	Septiembre 2020	Octubre 2020						
Conocer el nivel de información general	x		08/09/2020 8 a.m.	Subgerencia de Desarrollo Humano y Participación Vecinal	30 servidores seleccionados de manera aleatoria por el área responsable	Salón de Actos	S/ 500 por taller para gastos en:  - Honorarios de ponente (S/. 150)  - Materiales, alquiler de equipo de sonido, copias, etc. (S/. 350)  <b>TOTAL: S/ 5,000</b>	Con Recursos Directamente Recaudados (RDR) mediante Caja Chica (Gerencia de Administración – Subgerencia de Tesorería)
Conocer sobre las condiciones de trabajo	x		11/09/2020 3 p.m.					
Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias de comunicación interna municipal	x		15/09/2020 8 a.m.					
Uso de los medios de comunicación interna	x		18/09/2020 3 p.m.					
Buena práctica de comunicación interna verbal	x		22/09/2020 8 a.m.					
Relaciones humanas		x	06/10/2020 8 a.m.					
Trabajo en equipo		x	09/10/2020 3 p.m.					
Terapia grupal para manejar el estrés laboral y canales de comunicación interna		x	13/10/2020 8 a.m.					
Fortalecer las relaciones interdepartamentales para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional		x	16/10/2020 3 p.m.					
Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones		x	20/10/2020 8 a.m.					

## Anexo 5: Fichas de Juicio de Expertos para Validación de Propuesta

**Experto N° 01:** Dr. Dante Roberto Failoc Piscoya

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FICHA DE JUICIO DE EXPERTO  
PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA / MODELO / PLAN / ESTRATEGIAS**

Estimado Señor.  
Dr.: Dante Roberto Failoc Piscoya

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta / Modelo / Plan intitulado: **Propuesta de un Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020**, cuyo autor es el Br. Rogger Erick Ñopo Olazábal. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta/Modelo/Plan).

Datos del Experto:

Nombre: **Dante Roberto Failoc Piscoya**

DNI. 1 6481873

Profesión: **Abogado Contador Público Colegiado**

Último Grado obtenido: **Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.**

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación

Observaciones:

---

---

---

### APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA / MODELO / PLAN

Luego de realizada la revisión del documento intitulado **Propuesta de un Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020**, presentado por el Br. Rogger Erick Ñopo Olazábal se otorga la siguiente calificación.

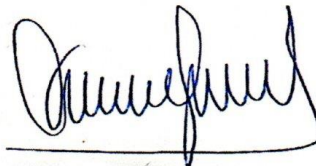
#### CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: Dante Roberto Failoc Piscoya

DNI: 16481873



FIRMA.

## Experto N° 02: Mg. Carla Angélica Reyes Reyes

### UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO ESCUELA DE POSGRADO FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA / MODELO / PLAN / ESTRATEGIAS

Estimado Señor.

Mg.

CARLA ANGÉLICA REYES REYES

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta / Modelo / Plan intitulado: **Propuesta de un Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020**, cuyo autor es el Br. Rogger Erick Ñopo Olazabal. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta/Modelo/Plan).

Datos del Experto:

Nombre CARLA ANGÉLICA REYES REYES

DNI. 17435695

Profesión: LIC. EN ADMINISTRACIÓN

Último Grado obtenido: MG. GESTIÓN PÚBLICA

#### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación

Observaciones:

---

---

---



### APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA / MODELO / PLAN

Luego de realizada la revisión del documento intitulado **Propuesta de un Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020**, presentado por el Br. Rogger Erick Ñopo Olazabal se otorga la siguiente calificación.

#### CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: MG. CARLA ANGÉLICA REYES REYES

DNI: 17435695

FIRMA. ....



## Experto N° 03: Mg. Diógenes Alexander Saavedra Vallejos

### UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO ESCUELA DE POSGRADO FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA / MODELO / PLAN / ESTRATEGIAS

Estimado Señor.  
Mgtr. DIÓGENES ALEXÁNDER SAAVEDRA VALLEJOS.

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta / Modelo / Plan intitulado: **Propuesta de un Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020**, cuyo autor es el Br. Rogger Erick Ñopo Olazabal. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta/Modelo/Plan).

Datos del Experto:

Nombre: DIÓGENES ALEXÁNDER SAAVEDRA VALLEJOS.

DNI. 16716627.

Profesión: COMUNICADOR (PERIODISTA).

Último Grado obtenido: MAESTRÍA.

#### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación

Observaciones:

---

---

---

### APRECIACIÓN GENERAL DE A PROPUESTA / MODELO / PLAN

Luego de realizada la revisión del documento intitulado **Propuesta de un Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020**, presentado por el Br. Rogger Erick Ñopo Olazabal se otorga la siguiente calificación.


#### CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X



Marcar con un aspa

Nombre del experto: DIÓGENES ALEXÁNDER SAAVEDRA VALLEJOS

DNI: 16716627

  
FIRMA

## Anexo 6: Autorización de Aplicación de Investigación



# Municipalidad Provincial de Ferreñafe

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la Universalización de la Salud"


La alcaldesa de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, Lambayeque, expide lo siguiente:

**AUTORIZACIÓN**

Visto la Solicitud N° 001-2020-REÑO presentada por el estudiante del Programa Académico de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo-Chiclayo para la aplicación del proyecto de investigación se dispone lo siguiente:


**AUTORIZAR**, al estudiante Rogger Erick Ñopo Olazabal la aplicación del proyecto de investigación denominado "Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020"


Ferreñafe, 21 de mayo de 2020



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE  
REGISTRADO TRIBUNAL JUDICIAL DE LAMBAYEQUE  
ALCALDESA

 Nicanor Camona N° 436  
Ferreñafe

 074 287 870

 [www.muniferreñafe.gob.pe](http://www.muniferreñafe.gob.pe)

